

تصویر ابو عبد الرحمن الکردي

باهم اندیشیدن راز گفتگو

نوشته

مارتینا و یوهانس هارتهکه مایر

ل. فریمن دوریتی



چارپوم

ترجمه

فاطمه صدر عاملی (طباطبائی)

باهم اندیشیدن راز گفتگو

نوشته

مارتینا و یوهانس هارتکه مایر

ل. فریمن دوریتی

ترجمة

فاطمه صدر عاملی (طباطبائی)



انتشارات اطلاعات

تهران - ۱۳۸۹

Hartkemeyer, Martina

سرشناسه: هارته‌که مایر، مارتینا
عنوان و نام پدیدآور: باهم‌اندیشیدن: راز گفتگو / نوشته مارتینا و یوهانس هارته‌که‌مایر، ل. فریمن دوریتی؛ ترجمه فاطمه صدرعاملی (طباطبائی)
مشخصات نشر: تهران: اطلاعات، ۱۳۸۲
مشخصات ظاهری: ۲۶۴ ص.: مصور
شابک: 978-964-423-505-4
یادداشت: عنوان به آلمانی: Miteinander denken das geheimnis des dialogs
یادداشت: چاپ دوم: ۱۳۸۹ (فینا)
یادداشت: کتابنامه: ص. [۲۵۳]-۲۶۴
عنوان دیگر: راز گفتگو
موضوع: گفتگو - تجزیه و تحلیل
شناسه افزوده: هارته‌که مایر، یوهانس، نویسنده همکار
شناسه افزوده: Hartkemeyer, Johannes F.
شناسه افزوده: دوریتی، ال. فریمن
شناسه افزوده: Dhority, L. Freeman
شناسه افزوده: صدرعاملی، فاطمه (طباطبائی)، ۱۳۲۵ - ، مترجم
شناسه افزوده: مؤسسه اطلاعات
شناسه افزوده: International Center for Dialogue Among Civilizations
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۲ ب۲ ۲/۴۵۵/۴۵۵ P
رده‌بندی دیویی: ۴۰۱/۴۱
شماره کتابشناسی ملی: ۴۸۸۴۶ - ۸۱ م



انتشارات اطلاعات

تهران: خیابان میرداماد، خیابان نفت جنوبی، روزنامه اطلاعات، شماره پستی ۱۵۴۹۹۵۳۱۱۱
تلفن: ۲۹۹۹۳۴۵۵-۶
تلفن دفتر توزیع و فروش: ۲۹۹۹۳۲۳۲۲
فروشگاه مرکزی: بزرگراه حقانی، رویروی ایستگاه مترو، ساختمان روزنامه اطلاعات، تلفن ۲۹۹۹۳۲۸۶
فروشگاه شماره (۱): خیابان انقلاب اسلامی، رویروی دانشگاه تهران، تلفن: ۶۶۴۶۰۷۳۴

باهم‌اندیشیدن: راز گفتگو

نوشته مارتینا و یوهانس هارته‌که‌مایر، ل. فریمن دوریتی ترجمه فاطمه صدرعاملی (طباطبائی)

ویراستار: محمدحسین خسروانی حروف‌نگار: فاطمه حلویی صفحه‌آرا: رحیم رضایی

طراح جلد: رضا گنجی حروف‌نگاری، چاپ و صحافی: مؤسسه اطلاعات

چاپ اول: ۱۳۸۲ چاپ دوم: ۱۳۸۹ شمارگان: ۲۱۰۰ نسخه

قیمت: ۲۴۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۲۳-۵۰۵-۴ ISBN: 978-964-423-505-4

همه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است. Printed in Iran

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه مترجم
۱۷	پیشگفتار: داستانی پیرامون گفتگو
۲۱	فصل ۱- هدف از تألیف کتابی درباره گفتگو
۲۷	فصل ۲- چرا انسان ها به گفتگوری می آورند
۲۷	آیا حلزون می تواند از قطار سریع السیر سبقت گیرد؟
۲۸	فریمن: گفتگو زندگی مرا تحت تأثیر قرار داده است
۳۰	یوهانس: راه و روش من در گفتگو
۳۲	مارتینا: خود را بهتر فهمیدن
۳۴	در شبکه روابط انسانی
۳۶	دو مصاحبه درباره تجربه عملی گفتگو
۳۷	گفتگونی با جنگیز آیتامتوف از قرقیزستان
۴۳	گفتگونی با کالمن یارون از اورشلیم
۴۹	فصل ۳- منظور از گفتگو چیست؟
۵۱	گفتگوی تصادفی و بدون برنامه قبلی
۵۱	گفتگوی برنامه ریزی شده
۵۲	تمرین شیوه گفتگو

- ۵۳ چارچوب و ضوابط لازم برای گفتگو
- ۵۳ ۱- ایجاد ظرف و فضای مناسب
- ۵۵ ۲- راهنمای گفتگو
- ۵۵ ۳- شفافیت هدف
- ۵۶ اهمیت روش‌ها و اندیشه‌های مارتین بوبر و دیوید بوهم در امر گفتگو
- ۶۶ دانش گفتگوی پرثمر و شیوه‌های آن
- ۷۰ • طرحی برای شناخت روند تفکر. طرح گفتگوی MIT
- ۷۱ • امکان تغییر و تحول در طرز فکر جمعی. گفتگویی با ویلیام اسحق در بوستون
- ۷۸ • گفتگو: جهش کوانتومی در مغز. گفتگویی با دانا ظهر در آکسفورد
- ۸۷ فصل ۴- ده شرط اساسی گفتگو
- ۸۷ ۱. موضع یادگیرنده
- ۸۸ ۲. احترام کامل
- ۸۸ ۳. آمادگی دریافت و باز بودن ذهن
- ۸۹ ۴. از دل سخن گفتن
- ۹۰ ۵. شنیدن
- ۹۳ ۶. طمأنینه، پرهیز از شتاب
- ۹۴ ۷. به تعلیق در آوردن فرضیات و ارزیابی‌ها
- ۹۶ نردبان نتیجه‌گیری‌های ذهنی
- ۱۰۱ ۸. حمایت خلاق
- ۱۰۲ ۹. جویندگی
- ۱۰۴ ۱۰. نظاره‌گر را نظاره کردن
- ۱۰۷ فصل ۵- روند گفتگو
- ۱۰۷ گفتگوی ساده
- ۱۱۰ مراحل مختلف روند گفتگو
- ۱۱۰ الف- تزلزل در فضا
- ۱۱۱ ب- تزلزل در درون افراد
- ۱۱۲ ج- افق جدید سؤالات

۱۱۲	د- آغاز خلافت
۱۱۴	شرایط گفتگو چیست؟
۱۱۴	گروه گفتگو با حداقل شرایط
۱۱۵	کاهش تدریجی حمایت
۱۱۵	نقش راهنمای گفتگو
۱۱۷	فصل ۶- شیوه‌های اساسی گفتگو
۱۱۷	انجمن سنتی سرخ‌پوستان
۱۱۹	روند معرفی و بررسی ابتدایی
۱۲۰	نتیجه‌گیری و بررسی نهایی
۱۲۱	گفتگوی استراتژیکی در سازمان‌ها
۱۲۱	دو ویژگی گفتگو در سازمان‌ها
۱۲۳	چگونه روند گفتگو شروع می‌شود؟
۱۲۴	پایه‌ها و اصول گفتگو
۱۲۵	همراهی در روند گفتگو
۱۲۶	بررسی موضوعات استراتژیکی
۱۲۷	شرایط ویژه گفتگوی راهبردی
۱۲۸	صحنه‌هایی از يك گفتگوی راهبردی
۱۳۱	گفتگوی بالنده: اولین ویژگی
۱۳۲	نمونه‌ای از يك برنامه گفتگوی اداری- دولتی در آمریکا
۱۳۶	گفتگو در گروه باز: عوامل اصلی موفقیت در گفتگوی بالنده
۱۳۷	ایجاد فضا و محمل مناسب
۱۳۸	افزایش کاربرد گفتگو
۱۳۸	نقش راهنما در گفتگوهای بالنده
۱۴۱	نمونه‌ای از تجربیات ما
۱۴۳	موضوع گفتگوی بالنده چیست؟
۱۵۱	فصل ۷- گفتگو در زندگی روزمره اجتماعی
۱۵۲	نمونه‌ها

- ۱۵۲ مادری برس ظرفشویی را در دست می گیرد
- ۱۵۳ دو مصاحبه درباره گفتگو و زندگی روزمره
- ۱۵۴ صبر و آرامش لازمه گفتگوی اجتماعی؛ صحبتی با پاتولو فریره
- ۱۵۹ نیروی متحول کننده گفتگوی استراتژیکی؛ مصاحبه‌ای با یونیتا براون
- ۱۶۳ فصل ۸- گفتگو در مدرسه
- ۱۶۴ «چگونه صحبت کردم» کلاس دوم خانم کاتلین هیس
- ۱۶۵ شیر تنه‌است. ماجراهایی از کلاس پنجم خانم آنیه مک دوناک
- ۱۶۷ نمی دانم فرزندم در این مدرسه به قدر لازم درس می گیرد
- ۱۶۷ گفتگو در يك انجمن خانه و مدرسه
- ۱۶۹ گفتگو بین فرزندان، والدین و آموزگاران در يك مدرسه ابتدایی در آلمان
- ۱۷۰ «چرا کسی با من بازی نمی کند» انجمن سنتی در يك مدرسه شبانه روزی
- ۱۷۱ پرهیز از شتاب و تمرین طمأنینه؛ گزارش يك استاد از تمرین گفتگو در مدرسه‌ای حرفه‌ای
- ۱۷۲ فراتر رفتن از سناریو. سمینار گفتگو در دانشگاه
- ۱۷۴ آموزش و تفکر- مشکلات، سؤالات و ضد و نقیض‌ها
- ۱۷۵ • چگونه می توان برای آموزش فکر تازه‌ای کرد؟
- ۱۷۵ گفتگوئی با پترزنگه در بوستن
- ۱۸۳ فصل ۹- گفتگو در سازمان‌ها
- ۱۸۳ روش‌های جدید تشنج‌زدایی - سه مصاحبه
- ۱۸۴ گفتگو در کارخانه نوب آهن: «ظرف داغ بود»
- تغییر مدیریت: از پایگاه نظامی تا اصلاحات و رفرفرم در نظام دانشگاهی - گفتگو
- ۱۹۳ در سازمان بهداشت و دانشگاه. مصاحبه‌ای با میشل ساندرز
- دیدگاه‌هایی برای کار بوسیله گفتگو. مصاحبه‌ای با لیندا الینور و گلنا زرارده «گروه گفتگو»
- ۱۹۹ در کالیفرنیا
- ۲۰۵ فصل ۱۰- گفتگو و سیاست
- ۲۰۵ نظریات ابتکاری برای تأمین نیاز جامعه آینده
- ۲۰۶ برنامهریزی ابتدائی در «واحد‌های گفتگو»
- ۲۰۷ گفتگوی بین ادیان

۲۰۹	گفتگو در سیاست، علم، ادبیات و کلیسا
۲۰۹	پروژه‌هایی برای تأمین نیازهای آینده
۲۱۱	● پروژه گفتگو در کنگره آمریکا
۲۱۱	مصاحبه‌ای با سوزان کر تسنر
۲۱۲	● صلح در صورتی برقرار می‌گردد، که دعاوها با مسالمت حل و فصل شوند
۲۱۲	مصاحبه‌ای با یوهان گالتونگ
۲۱۷	فصل ۱۱- گفتگوی زیست محیطی
۲۱۸	تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، تمرین‌ها
۲۲۱	تدارکاتی برای همزیستی با محیط زیست و نقش گفتگو در آنها
۲۲۳	● چگونه می‌توان جامعه را از طریق گفتگو به سوی جامعه یادگیرنده سوق داد
	مصاحبه با کارل هنریک روبرت در استکهلم
۲۳۲	● «گفتگو در غار شیر» مصاحبه‌ای با سارا شلی و یوزف لاور در ماساچوست
۲۳۵	● «آفرینش با انسان سخن می‌گوید» مصاحبه‌ای با توماس بری در کارولینای جنوبی
۲۴۳	ضمائم
۲۴۳	کارگاه گفتگو
۲۴۳	۱. گزارشی از يك گردهمایی دو روزه در باب مقدمات گفتگو
۲۴۵	۲. چیدمان جلسه: فایده و اهمیت عناصر پیرامونی برای روند گفتگو
۲۴۵	۳. تمرین‌ها
۲۵۳	معرفی منابع

جمله ذرات عالم در نهان
با تومی گویند روزان و شبان
ما سميعيم و بصيريم و خوشيم
باشما نامحرمان ما خامشيم
مثنوی مولوی

مقدمه مترجم

در سال ۱۹۹۹ میلادی، مقاله‌ای در یک روزنامه آلمانی نظرم را به خود جلب کرد. موضوع مقاله، گفتگو (دیالوگ) بود و نویسنده ضمن بررسی و تبیین مفهوم گفتگو، به نقد کتابی در این زمینه پرداخته بود. از آنجائی که موضوع آن مورد علاقه‌ام بود، کتاب را تهیه کردم و به مطالعه آن پرداختم. کتاب حاوی گزارشاتی بود از تجربه، مطالعات و آرای چند دانشمند درباره مفهوم گفتگو و چگونگی تمرین آن در بین افراد و رشد و پرورش توانائی گفتگو و کاربرد آن در حوزه‌های مختلف اجتماعی.

آقای فریمن دوروتی^۱، یکی از نویسندگان کتاب است که سالها عضو «پروژه گفتگو» در انستیتو تکنولوژی ماساچوست آمریکا بوده است. از دیگر نویسندگان معتبر کتاب، خانم مارتینا هارتهکه‌مایر و آقای یوهانس هارتهکه‌مایر^۲ بوده که در مدرسه عالی اُسنابروک^۳ آلمان تدریس می‌کنند، و از سال ۱۹۹۲ میلادی اجرای یک «پروژه گفتگو» را برای یکی از سازمانهای حفاظت از محیط زیست در آلمان بر عهده دارند.

هر چند در بعضی از فصل‌های کتاب تعدادی از دانشمندان نظریه‌پرداز دیالوگ،

1. FREEMAN, DOROTHY

2. MARTINA, JOHANNES HARTKEMEYER

3. OSNABRUCK

معرفی شده‌اند، ولی از آنجائی که موضوع اصلی کتاب، جنبه‌های تجربی و کاربردی گفتگوست، این دانشمندان نیز راه و روش تجربی گفتگو را مبتنی بر آرا و نظریات خود بیان کرده‌اند.

در جامعه ایران تعداد کتابها و مقالاتی که شامل موضوعات کاربردی در مسائل علوم اجتماعی باشند، بسیار کم است و همچنین کمتر اثری به چشم می‌خورد که موضوعات علمی را به زبان ساده و برای فهم عموم مطرح کند. ویژگی کتاب حاضر در آن است که نه تنها دانشمندان و نخبگان، بلکه عموم مردم را مورد خطاب قرار داده و با معرفی راه و روش آسان، از آنان دعوت می‌کند، در دنیای پر رمز و راز گفتگو شرکت جویند.

پس از مطالعه کتاب تصمیم به ترجمه آن گرفتم، زیرا دریغ آمد، مطالب بسیار مفید آن در دسترس هموطنانم قرار نگیرد. با ترجمه این اثر امید آن را دارم گامی هر چند کوچک اما مفید، در راه ایجاد بستر گفتگو و بالندگی فرهنگ آن در جامعه خود برداشته باشم. در چند سال گذشته با طرح موضوع گفتگوی تمدنها از طرف جناب آقای خاتمی رئیس جمهور محترم ایران، زمینه توجه به مبحث گفتگو تا اندازه‌ای فراهم گشته است.

رویکرد جدید فرهیختگان و درآشنایان جهان به گفتگو (دیالوگ) از درون فرهنگی گرفته تا بین تمدنی، همه حکایتی است از نیاز کنونی انسان معاصر به تفاهم و همکفری و بل همدلی. بشر عصر حاضر، از رودرروئی با مسائل و مشکلات مختلف، از بحرانها و تاریکی‌ها، از تفرقه و دشمنی‌ها، از خودخواهی‌ها و برتری طلبی‌ها خسته و افسرده گشته، در پی یافتن راه حل بوده و در جستجوی دستیابی به معنای زندگی است؛ از هر طرف در جستجوی «کوکب هدایت» است و پس از تجربه‌های ناکام و پیمودن راههای بی سرانجام، به این نتیجه رسیده است که راه رسیدن به «مقصود» در «گفتگو» نهفته است. رهائی از بحرانها با گفتگو میسر خواهد شد و نیز تبیین و تشریح و تصحیح راه و مقصد در گفتگو و از طریق آن صورت خواهد گرفت. بازورگوئی و زورمداری و تحمیل نظریات خود و بی توجهی به آرای دیگران، نمی‌تواند در راه هدایت گام نهاد و پاسخ‌گوی نیازهای زمان بود.

با وجود آنکه در دنیای نوین، وسائل و ابزار ارتباطات جمعی پیشرفت زیادی کرده

است ولی هیچکدام از آنها باعث تفاهم بیشتر بین انسانها نشده است؛ بعبارت دیگر وسائل و ابزار ارتباط روز بروز فربه تر شده ولی چگونگی ارتباط میان افراد و جماعات سیر انحطاط و قهقرائی داشته است. این امر نشان می دهد که تنها بار د و بدل کردن اطلاعات بین انسانها، تفاهم و همدلی بین آنها حاصل نمی گردد، بلکه این مهم به لوازم دیگری نیازمند است.

مسأله عدم همدلی و بحران تفاهم، نه تنها در رابطه بین فرهنگ ها و تمدنهای مختلف حاکم بوده، بلکه به يك مسأله عمومی بدل شده است. جناح بندی بین صاحبان آرا و افکار متفاوت، سوء تفاهم بین نسل های مختلف و چه بسا میان افراد يك خانواده به چشم می خورد، کسی درست به حرف دیگری گوش نمی دهد و بیشتر افراد تنها در پی به کرسی نشاندن آرای خود می باشند. چنین بحرانی کمتر ناشی از دیدگاههای متفاوت است، بلکه بیشتر ناشی از عدم توانائی انسانهای امروز در اجرای گفتگو و ایجاد تفاهم است.

منظور از گفتگو چیست؟

گفتگو در نگاه اول، امری بدیهی به نظر می رسد که بشر همیشه در زندگی اجتماعی خود از آن بهره برده است. چونان نفس کشیدن است که از لوازم حیات انسان به شمار می رود. اما همان طور که نفس می کشیم بدون آنکه نسبت به آن آگاهی و توجهی خاص داشته و از ساز و کار آن مطلع باشیم، در صحبت با دیگران هم نسبت به آنچه که در این هم صحبتی و ارتباط ایجاد می گردد، یا حاصل نمی شود، تأمل و تفکر نمی کنیم. اما اگر نفس کشیدن دشوار شد و انسان دچار خفقان گشت، در آن صورت به نقش ریه و ساز و کار تنفس و هوای مورد نیاز برای ادامه حیات، توجه و دقت پیدامی کنیم. هنگامی که تفاهم بین انسانها کم شد، به فکر چاره دردی همزبانیها و تجدید حیات گفتگوی واقعی می افتمیم. عموم فلاسفه از دیرباز، همان طور که در مورد هستی به فکر پرداخته اند، درباره گفتگو (دیالوگ) نیز که جزئی از هستی است اندیشیده اند. اما امروزه توجه به گفتگو به نظریه پردازی فیلسوفان و دانشمندان محدود نمی گردد. بلکه با بهره روری از دست آوردهای آنان و در راه برطرف کردن سوء تفاهمات و جنگ و جدالها به تدوین و اجرای روشهای متعددی برای پرورش توانائی

گفتگوری آورده شده است.

مقصود از گفتگو بحث و جدال و مناظره نیست. اینها همه برای به کرسی نشاندن غرض و منظوری از پیش تعیین شده هستند. مقصود از گفتگو، رسیدن مشترك به بصیرتی است که در اثر بارور شدن هوش جمعی به دست می آید. آن چه که به هنگام گفتگو بین گویندگان و شنوندگان به جریان می افتد، اساسی تر از نقش هریک از افراد است.

همان طور که ذکر شد جامعه بشری، امروزه دارای مسائل و مشکلات مشترکی است و در جستجوی راه حل آنها می باشد. در این جستجوی مستمر است که به گفتگو به عنوان وسیله تفاهم و هم اندیشی روی آورده است. اما از آنجائی که روابط اجتماعی به اقتضای شرایط نوین، بسیار پیچیده شده و لایه ها و عوامل متعدد، منظور و برداشت انسان را تحت تأثیر قرار می دهند، بایستی گفتگو به صورت شیوه ای برای جویائی مشترك و دست یافتن به سرچشمه های مخفی تفکر در آید. بسیاری از افراد از راهکارهای ذهنی خود بی خبرند و تأثیر آنها را بر برداشت خود از دیگران و از محیط نمی شناسند و رأی و نظر خود را عین حقیقت می پندارند و بر آنها به هنگام تبادل آرا پافشاری می کنند. بدیهی است در چنین حالتی امکان تفاهم و گفتگوی واقعی از بین می رود. کتاب حاضر در پی شناساندن عوامل و لایه هایی است که مانع اجرای گفتگو می گردند؛ و به این منظور راهها و روشها و لوازم و شرایطی را برای گفتگو معرفی می کند و از تجارب کسانی که این راه و روشها را در حوزه های مختلف اجتماعی به کار برده اند، گزارش می دهد. برای مثال از پروژه معروف (TNS) یاد می کند که در کشورهای زیادی برای حل مشکل عمومی حفاظت از محیط زیست در جریان است؛ و بالاخص نقش گفتگو را در موفقیت های این پروژه، توضیح می دهد. در بخش های دیگر کتاب، از برنامه های پرورش توانائی گفتگو در مدرسه، از تأثیرات تمرین گفتگو بر روابط اجتماعی، بر سیاست و غیره گزارشاتی عرضه می گردد. در جامعه ایران هم مانند سایر جوامع، تفاهم و ارتباط واقعی بین انسانها کم شده است، در اینجا بحران روابط تنها زائیده تکنولوژی و عواقب آن نیست. یکی از علت های مهم عدم تفاهم در بخش هایی از جامعه ایران، چالش های بین سنت و مقتضیات زمان است. کیفیت تبیین ارزشها و معرفی سنت ها به همراه تحولات مدام در جنبه های ملموس زندگی،

تحول لازم را نداشته و به صورت يك سیستم اخلاقی متناسب با نیاز زمان در نیامده است. در چنین شرایطی بدیهی است که پند و اندرز تأثیری نخواهد داشت. درباره مفهوم ارزشها و چگونگی تحقق بخشیدن به آنها، بایستی به گفتگو روی آورد و در روند آن به معانی مشترك رسید و نیز خود را به آنها ملزم نمود.

گفتگو، راهکار مناسبی برای قوت بخشیدن به جامعه مدنی و بیدار کردن احساس مسئولیت در افراد است. گفتگو در اداره امور محله و جامعه و شرکت، و سازمان، و غیره را نمی توان به معنای سهیم شدن در بحث های جاری آنها دانست. جای گفتگو معمولاً در مراحل قبل از تصمیم گیری است، در اثر گفتگو، ابتدا تفاهم مشترك از مسائل مورد نظر فراهم می آید و سپس در روند با هم اندیشیدن، زمینه پیشنهاد برای یافتن و ارائه راه حل ایجاد می گردد. زمانی که در اثر گفتگو، پیرامون مسائل مبتلا به محله و جامعه و اداره و غیره و همفکری در پیدا کردن راه حل و روش اداره امور، نفرات زیادی شرکت کنند، قواعد و راهکارهایی به وجود می آید که مشاجرات ناشی از اختلاف نظرها تبدیل به غنای کار می گردد.

در اثر تلاش برای انجام گفتگوی واقعی، موضع و حالتی در انسان پیدامی شود که او را به سوی معانی و سازوکار موجود در طبیعت می کشاند. در بخش پایانی کتاب، توماس بری، فرهنگ شناس آمریکائی معرفی می گردد. این دانشمند همانند حکمای اسلامی، همه موجودات عالم را در ارتباط منسجم و پویا با یکدیگر می بیند و برای هر کدام نقش و بیان ویژه ای قائل است. از نظر او، اگر انسان مانند ادوار گذشته، خود را جزئی از طبیعت بداند، از تخریب طبیعت دست خواهد کشید.

بنا به توضیحات فوق، گفتگو به معنای انتخاب و اجرای يك نوع روش در زندگی بطور کلی است. این امر در واقع بازسازی مفهوم گفتگو به معنای معمول آن است. گرچه این معنا در فرهنگ کهن ایران زمین بدون سابقه نمی باشد ولی بایستی آن را به کمک مفاهیم دیگری بیان کرد. به نظر نگارنده، مفهوم تقوی نزدیک ترین معنا را به مفهوم گفتگو دربر داشته و سازوکار آن، باره و روش گفتگو مشابهتی بسیار دارد. در این گفتار کوتاه جای آن نیست که بتوان درباره این تشابه دقیق تر سخن گفت؛ لذا به همین اشاره و اندازه بسنده

می‌کنم، که مراقبت نسبت به آنچه که انسان می‌گوید و انجام می‌دهد و احساس مسئولیت نسبت به تأثیر اعمال و گفتار خود بر انسانها و بر محیط پیرامون و محاسبه نفس که همگی از اجزا و الزامات تقوی به حساب می‌آیند، همه و همه در واقع معنای خود را در لوازم و شرایط و راه و روش گفتگوی واقعی پیدا می‌کند.

قرآن کریم همه پدیده‌های خلقت را به عنوان آیات و نشانه‌های خداوند دانسته و از انسان دعوت می‌کند به تفکر و تعقل و تأمل در مورد آنها بپردازد. قرآن نقش خاص هر يك از مخلوقات در نظام هستی را با عبارت «تسبیح موجودات» توصیف نموده و از انسان می‌خواهد آن تسبیح را بشنود، جایگاه هر يك را بشناسد و نسبت به همه تواضع و فروتنی و بصیرت کافی داشته باشد.

امید آن می‌رود که با گفتگوی واقعی، هم زمینه گوش فرادادن به انسانهای دیگر و هم زمینه گوش فرادادن به تسبیح موجودات فراهم گردد.

از مؤسسه محترم انتشارات اطلاعات که چاپ این اثر را بر عهده دارد صمیمانه سپاسگزارم و توفیق همگان را از خدای متان آرزو مندم.

آذرماه ۱۳۸۱

فاطمه صدرعاملی (طباطبائی)

پیشگفتار

داستانی پیرامون گفتگو

«وقتی که در بجه‌های ادراك بازتر شوند، همه چیز در نظر انسان آنچنان جلوه می‌کند که

هست: بی پایان

اما انسان خود را چنان محصور کرده است که همه چیز را فقط از شکاف باریك غار خود

می‌بیند.»

از: ویلیام بلیک^۱

کارین^۲ پس از اتمام يك جلسه دو روزه گفتگو به خانه باز می‌گردد. در عین خستگی راضی و خشنود است، زیرا اموری را در آنجا تجربه کرده است که وی را به تأمل وامی‌دارند. در اثر صحبت‌های دقیق با دیگر افراد شرکت‌کننده در جلسه گفتگو در طی این دو روز معنای برخورد بدون پیش‌داوری، شنیدن بدون قضاوت سریع، و آزاد ساختن خود از عادت‌های ذهنی برایش روشن شده است. در زندگی روزمره چنین شناختی نصیب انسان نمی‌گردد. چنین شناختی بسیار مهم است و کارین در جلسه گفتگوی

1. William Blake

2. Karin

آخر هفته بدان نائل شده و در صدد پیاده کردن آنها در زندگی خویش است. در اثر انفتاح و باز بودن ادراک، انسان نیروهایی در خود کشف می کند که در روند تفاهم واقعی به جولان درآمده اند.

مروری بر بحث های جلسه

کارین ۴۰ سال دارد و به کریستیان ۴۲^۱ ساله در يك جلسه گفتگو گوش فرامی دهد. کریستیان مثل همیشه در سخن گفتن تواناست، در مورد نکات مختلف بروشنی سخن می گوید و موقعیت را تحلیل می کند. درباره گفتار دیگران، متناسب، روشن و دوستانه اظهار نظر می کند. علاوه بر اینها کریستیان ظاهر زیبایی هم دارد.

کارین در خود ناراحتی فزاینده ای احساس می کند. يك نوع حالت تهاجمی نسبت به کریستیان. به خود می گوید، شروع کن، ما در روند گفتگو شرکت کرده ایم، بایستی به احساسات منفی خود نظر کنیم، ارزیابی های خود را معلق نگاه دار!

کارین به جمع نگاه می کند و به نظرش می رسد که دیگر افراد شرکت کننده نیز همین نظر را نسبت به کریستیان دارند. کریستیان همچنان مشغول صحبت است. کارین که در اثر گفتگوی درونی خود جرأت پیدا کرده است، می گوید: «این چرندیات غیر قابل تحمل است. آیا باید نوبت بگیرم و درباره اندیشه های خود صحبت کنم؟»

در این هنگام فرد دیگری از گروه آنچه را که کارین میل به گفتن دارد بیان می کند: «کریستیان مغرور است، حرف های عاقلانه می زند، تحلیل می کند و خود را بالاتر از همه می داند. باید درباره خودش و احساسات خودش هم صحبت کند، نه آنکه فقط درباره دیگران سخن بگوید و همیشه موقعیت و وضع را تحلیل کند.»

کریستیان با منطق، آرامی و سریع پاسخ می دهد. آرا مخالف دیگری ابراز می شود. «کجا هستی؟ چرا خودت را در پس مطالب کلی مخفی می کنی؟» کریستیان تحت فشار قرار می گیرد. نمی فهمد که جمع از وی چه می خواهد. چه اشتباهی مرتکب شده است؟

یکی از افراد، جمع را بآرامش دعوت می کند. ردوبدل کردن نظریات قطع، و سکوت خوش آیندی حکمفرما می شود. «توجه کن و ببین، چه می کنی. به خودت نگاه کن! مانند آب فواره؛ ارزیابی ها در تو فوران پیدا کرده اند. تو درباره دیگران ارزیابی و موشکافی کردی و خود را تافته جدابافته انگاشتی. و سریع از نردبان نتیجه گیری بالا رفتی!» کریستیان سخن می گوید. احساس کارین این است: «کریستیان اصلاً احساس ندارد، از دل سخن نمی گوید» به این ترتیب کارین درباره کریستیان حکم صادر می کند.

اما در این لحظه يك مرتبه کارین تکان می خورد. به اندرون خود نگاه می کند و در خود فرو می رود. محتوای این جریان موضوعی پیش پا افتاده است. اما نوع رفتار و شیوه برخورد بسیار ریشه دار است. با خود می اندیشد: «خدايا، من همیشه سعی کرده ام درباره دیگران این گونه سریع و شتابزده قضاوت نکنم». مجدداً به کریستیان می نگرد. اکنون او را طور دیگری می بیند. يك انسان دوست داشتنی و با مهارت در جذب انسان ها که اکنون آشفته به نظر می رسد. اما کاملاً روشن است کریستیان قادر به شناخت و بیان احساسات خود نیست. «به چه حقی او را محکوم می کنم؟ او که حرف های مفیدی زد، حتی آداب گفتگورا نیز رعایت کرد.» کارین متوجه شد که بعد از این تأمل، درون نگری و به تعلیق در آوردن الگوهای ذهنی خود، می تواند باز به سخنان کریستیان گوش دهد و نسبت به چگونگی برداشت وی از «واقعیات»، ذهنی باز داشته باشد.

کارین به یاد همسرش پتر^۱ می افتد: «آیا وقتی از وی تقاضای صراحت دارم، چنین تحت فشار قرار می گیرد؟ اینکه برای من صریح بودن آسان است، بایستی برای دیگران هم ساده باشد. به هر حال پتر مرا تحت فشار نمی گذارد. شاید ضروری باشد که ارزش این رفتار را بهتر بشناسم و کمتر از او انتقاد کنم». میل داشت زودتر به خانه رود و نتایج این تجربه را زودتر به کار گیرد.

کارین یادداشت می کند و به خود یادآوری می کند: «به پتر گوش فراده، به درون خود بنگر، ارزیابی های خود را ملاحظه کن، همیشه فکر نکن حق باتوست!»

یک داستان پیش پا افتاده؟

کارین در تفکرات خود به يك بصیرت ناگهانی رسید و این بصیرت امکان تحول در برداشت و ادراك وی از جهان را فراهم آورد. بزرگترین اثر متحول کننده گفتگو در پیدا کردن شناخت نسبت به چگونگی برداشت انسان است. تجربه کارین مثالی است برای لحظه‌ای که در آن تغییر و تحول در روند تفکر ایجاد می‌شود. لحظه بصیرت یافتن نسبت به طرز فکر خود، نسبت به «شکاف‌های غار خود».

شرط اصلی توسعه میدان نگرش و عمل، تجربیاتی از این قبیل است. با گفتگو، امکان مشارکت در میدان تفکر مشترك فراهم می‌شود.

هدف از تألیف کتابی درباره گفتگو

«گفتگو» طرفداران زیادی دارد. شاید به سبب امید و آرزویی است که در آن نهفته و حاکی از آن است که انسان نیاز به مخاطب دارد؛ مخاطبی که بتواند با وی، جدی، صریح، صادقانه و با سعه صدر سخن گوید، هر چند که امروزه گفتگویی با این مشخصات کمتر می‌توان یافت.

راستی آیا «گفتگو» کلمه‌ای جادویی است؟

گفتگو نوعی خاص از صحبت کردن و گوش سپردن به یکدیگر است. برای این کار بایستی قبل از هر چیز به ندای درونی خود گوش داد، به عکس‌العمل‌های خود توجه نمود و به بررسی و تأمل درباره منشأ احساسات خود پرداخت، تا از اسارت و تقید در دنیای محدود خود آزاد شد.

چنین کاری جز با صبر و حوصله فراوان میسر نیست. بسیاری از اوقات در هنگامه درگیری یا مشاجرات عجولانه، در پی یافتن راه حلی برای موضوع مورد نزاع هستیم و یا اکثراً احساس می‌کنیم که در زندگی روزمره خود مانند «زیزیفوس»^۱ پیوسته با یک مشکل

۱. Sisyphos شخصیت اسطوره‌ای داستان‌های هومر که پیوسته با تلاش فراوان، سنگی را تا بلندی خاصی می‌برد، سنگ پیوسته در می‌غلتد و پایین می‌آید، اما او بی‌وقفه این تلاش بی‌ثمر خود را ادامه می‌دهد.

تکراری دست و پنجه نرم می کنیم.

اهمیت گفتگو در چیست؟ آمادگی برای شنیدن و احتیاط در ارزیابی و قضاوت نسبت به دیگران. البته رعایت این نکات بدان معنا نیست که آدمی احساسات خود را نادیده بگیرد. اما دست یافتن به ابتکار و خلاقیت تنها در صورتی میسر است که انسان به درون خویش نظر افکند و خود را با افکار و عادات خویش هم هویت نداند. البته تحقق این امر کار ساده ای نیست، زیرا عادت کرده ایم، به منظور اجتناب از بروز اختلاف و جدال، نظر و رأی خود را کتمان کنیم و یا با هدف دستیابی به رضایت خاطر و اقتدار ظاهری، عقیده خود را به کرسی بنشانیم. حالات و عاداتی که ادراک و فهم ما را به هنگام صحبت محدود می کنند و در برنامه های خبری و تفریحی رسانه ها نیز تبلیغ می شوند، به نظر نمی رسد با ضروریات کیفی فرهنگ ارتباط بهتر، آن گونه که مورد نیاز جهان امروز است، تناسبی داشته باشند.

غرض از گفتگو، آگاهی بدون واسطه و بدون تحریف از حوزه های فکری خود و دیگری است. همچنین فهم این مطلب است که تصورات ما از واقعیت ها، با تار و پود قالب ها و عادت های ناشناخته ای در هم تنیده شده است. آن طور که تجربه نشان می دهد، ظاهراً همه ما احساس تمایل نهفته و عمیقی برای گفتگوی مفید داریم. ممکن است علت آن شناخت و درکی، هر چند کوتاه، از گفتگویی باشد که توانسته است در درون ما نفوذ کند و ما را به بصیرت و یا نظری جدید برساند. در گفتگو امکان دستیابی به چنین لحظاتی وجود دارد، امکانی که در آن محدوده ها و محدودیت های تفکر شناخته می شود و عبور از آنها میسر می گردد. چشم انداز گریز ناپذیر و الزام آور طرح جهانی گفتگو، در صدد تبدیل این فرصت های کمیاب و لحظات کوتاه به مرام و اصلی است که قابل آموختن و آموزش باشد. گفتگو تلاش و ارائه طریقی است برای یافتن راه و روشی جدید در برخورد با سؤالات پیچیده و مشکلات و ناهنجاری های موجود. تلاش جمعی برای خلق موقعیت های بدیع و بی جویی روند تفکر.

از زمانی که در گروه های مختلف روش گفتگو را به کار گرفته ایم، و از هنگامی که به طور روزمره تلاش کرده ایم که به جای آموزش دادن و تربیت کردن دیگران، از یکدیگر بیاموزیم و خود را بشناسیم، شاهد برخوردهایی بوده ایم که به غنای شخصیت

گفتگو کنندگان انجامیده است. از اینها گذشته در این مسیر با انسان‌های فرهیخته‌ای در بسیاری از نقاط جهان آشنا شده‌ایم که مبتکر راه‌حل‌های جالب و غیررسمی در برقراری گفتگوی مفید هستند. انگیزه نوشتن این کتاب، بیان مشاهده و شرح این تجربیات است، به این امید که براساس آموخته‌ها و مشاهدات خود، سهم و نقشی، هرچند اندک، در رشد و توسعه روند پرشور گفتگو داشته باشیم.

دفتر حاضر با توجه به سه نقطه نظر تدوین یافته است:

● عرضه کتابی درباره گفتگو به عنوان راهنمای عملی

در این پیوند کوشش ما بر آن بوده است که کتابی حاوی راهنمای گفتگو تنظیم کنیم. و در آن با الهام گرفتن از تجربیات خود، راه و روشی عملی برای اجرای گفتگو ارائه دهیم و عناصری کلیدی و راهبردی را که به نظر ما برای ایجاد و رشد فرهنگ گفتگو لازم‌اند، معرفی کنیم.

● گفتگو به عنوان ارتباط متقابل و تعامل

با متفکران بسیاری از کشورهای مختلف درباره گفتگو صحبت کرده‌ایم؛ با دانشمندان علوم طبیعی و اجتماعی، با استادان دانشگاه‌ها، معلمان، فلاسفه، عالمان دینی و مشاوران امور سازماندهی. این مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که چگونه امکان دستیابی به گفتگو، به کمک رشته‌های مختلف علمی و گزارش مشاهدات و تجربیات فراهم می‌شود.

انگیزه ما از تماس با افراد مذکور، آگاهی از آرا و تجربیات آنان در ساحت گفتگو بود و اینکه آنان که به فرهنگ‌های مختلف و حوزه‌های شغلی متفاوتی متعلق بودند، چگونه از شیوه‌ها و سبک‌های گفتگو برای دست یافتن به راه‌حل‌ها و دیدگاه‌های جدید و ابتکاری استفاده کرده‌اند. و ما چه چیز از این جوهر و روح گفتگو می‌توانیم بیاموزیم.

● گفتگو به عنوان فرآیند شناخت

ما در پی ارائه تئوری جدید و جامعی درباره گفتگو نیستیم، بلکه در صدد ارائه طرحی هستیم که برآیند اشتراك آرا متعددی است، و می‌خواهیم نشان دهیم که چگونه می‌توان امکان مفید واقع شدن دیدگاه‌های مختلف را فراهم کرد. ما در تحلیل و بررسی مفهوم گفتگو از طریق نوشتار با مشکل اساسی روبه‌رو هستیم و آن محدود و محصور کردن يك روند و فرآیند، در

قالب کلمات و ساختار جملات است، تلاش مذکور این شبهه را به وجود می آورد که گویی می توانیم پدیده ای را که مشروط به فرآیند جستجوی مشترک درباره معناست، به زور در لباس تنگ حکم ها و تعاریف در آوریم.

برای آنکه در قالب نوشتار هم تا حدی به جریان گفتگو - به عنوان جستجوی مشترک در پی شناخت جدید - نزدیک شویم، بخش قابل توجهی از این کتاب را، که درباره توضیح نظرات و معرفی حوزه های مختلف فعالیت گفتگوست، به صورت مصاحبه در آورده ایم. چه به عقیده ما معرفی یک فکر از طریق مصاحبه، خواسته ما را به نحو بهتری بر آورده می کند.

در این کتاب شرحی درباره تئوری ها و دیدگاه هایی که زیربنای نظریه گفتگو هستند ارائه می دهیم. همچنین درباره نوع برخورد و چگونگی بهره مندی از اصل گفتگو در بعضی از فرهنگ های دیگر صحبت می کنیم. البته ادعای آن را نداریم که این معرفی کامل است و همه نظریه های موجود را دربر می گیرد، بلکه ما تنها به معرفی آرای که خود شناخته ایم و در عمل مفید تشخیص داده ایم می پردازیم.

حضور در یک پروژه جالب گفتگو در آمریکا، زمینه آشنایی ما - تدوین کنندگان این کتاب - با یکدیگر شد. در این پروژه ال. فریمن دوروتی^۱ راهنما و مددکار گفتگو بود. در سال های بعد همکاری ما با شرکت در جلسات گفتگوهای گروهی، گسترش بیشتری یافت. این تجربه ها، نگرش ما را نسبت به نوع ارتباط با افراد و سازمان ها و نیز چگونگی فعالیت در سازمان ها، به طور کلی، تغییر داد. علاوه بر این، شرکت در یک پروژه دوساله دیگر، که از سوی نهاد سراسری محیط زیست طراحی شده بود، همکاری ما را باز هم بیشتر کرد. هدف این پروژه تحقیق درباره گفتگو به عنوان وسیله و نیز روشی برای رشد و توسعه آگاهی بود و هم چنین پاسخ به این سؤال که چگونه با تغییر نوع ارتباط بین انسان ها و تغییر طرز تفکر انسان ها، تغییر در جهت گیری اقتصادی و اجتماعی متناسب با نیازهای آینده امکان پذیر می شود.

طبق تجربیات ما، کسانی که در جریان گفتگو شرکت می کنند، اکثراً موفق می شوند

محدودیت‌های فکری خود را از بین برده، دام‌هایی را که بر سر راه ذهن باز آنها قرار دارد شناخته و از آنها پرهیز کنند؛ تا بتوانند با فکر باز، دیدگاه‌های مختلف را برای دستیابی به خلاقیت بررسی نمایند.

این کتاب بر آن نیست که مفاهیم علمی قراردادی را باز گو کند، بلکه بر این نظر بنا شده است که افرادی وجود دارند با دیدگاه‌های مفید و متعدد که به خود جرأت داده‌اند اندیشه‌های نو و نیز راه خروج از بحران ارتباط میان انسان‌ها را جستجو کنند.

در صفحات آینده اندیشمندانی را معرفی می‌کنیم، که درباره روابط اجتماعی، آموزش، اطلاعات و ارتباطات نه تنها اندیشیده‌اند، بلکه نتایج بررسی‌های خود را با احساس تعهد و مسئولیت اجتماعی پی‌گیری کرده و به آزمون رسانده‌اند. به منظور نشان دادن اهمیت گفتگو، در ابتدا دو متفکر را معرفی می‌کنیم که رسالت وجودی خود را در اجرای گفتگو یافته‌اند: شاعر قرقیزستانی، چنگیز آتیماتف و متفکر اسرائیلی طرفدار صلح بین فرهنگ‌ها، کالمان یارون.

در قسمت اصلی کتاب (فصل ۴-۶) پیشنهاداتی عملی برای روند گفتگو مطرح شده است. این مطالب حاصل سمینارهای متعدد، جلسات گفتگو و کلاس‌های آموزشی برای تربیت مشاور روند گفتگو در آلمان و در آمریکا است. این گزارشات، تمرین‌ها، جریان‌ها و تجربیاتی برای جرأت دادن به خوانندگان است، تا خود به تجاربی در این زمینه‌ها اقدام نمایند و به کشف راه حل‌های جدید نائل شوند، زیرا برای اجرای گفتگوی مفید نمی‌توان تنها به یک راه آن‌هم به عنوان تنها راه صحیح اکتفا نمود.

پتر زنگه^۱ متفکر مسائل و امور آموزشی، در فصل ۸، به محدودیت‌هایی اشاره می‌کند که انسان در اثر خود کامل‌بینی برای خود به وجود می‌آورد. یعنی هنگامی که انسان خود را بی‌نیاز از یادگیری می‌داند، امکان شرکت صحیح در گفتگو را از دست می‌دهد.

در فصل‌های ۶ تا ۱۱ نمونه‌های مختلفی از کاربرد گفتگو در حوزه‌های مختلف مانند مدارس، شرکت‌ها، امور مربوط به بهداشت، سندیکاها، انجمن‌های محلی و خانواده‌ها

معرفی شده و گزارش تجارب و نحوه کار در آن حوزه‌ها ارائه می‌گردد.

در بخش پایانی کتاب در فصل ۱۰ و ۱۱ بخش‌هایی از فعالیت‌های اجتماعی معرفی می‌شود که در آنها روش رسیدن به اتفاق نظر در آرا سیاسی جدید به وسیله گفتگو معرفی شده است. هم چنین طرح‌های جدیدی برای توجه به حفظ و سلامت محیط زیست در کلیه امور مربوط به تولید و اقتصاد، همکاری در تحقق آزادی و دموکراسی در برنامه‌ریزی انجمن‌های محلی و همچنین تشنج‌زدایی و یافتن راه حل مسالمت آمیز در مناطق بحرانی. گفتگو دعوتی است برای آشنا شدن با دیدگاه‌های مختلف در جهان و آزمایش آنها. این آشنایی شامل پیوندها و روابطی است که معمولاً از چشم‌ها مخفی می‌ماند. در عین حال گفتگو يك شکل قدیمی از همان صحبت‌های مشترك است که از نو کشف می‌شود.

چرا انسان‌ها به گفتگو روی می‌آورند

آیا حلزون می‌تواند از قطار سریع سبقت گیرد؟

بعد از يك سمینار دو روزه در مورد گفتگو در جنوب آلمان برای قدم زدن به جنگلی نزدیک رفتیم. بعد از چند قدم مجبور به توقف شدیم. شب قبل باران زیادی باریده بود و علف‌های خیس در نور خورشید می‌درخشیدند. گودال‌هائی پر آب بر سر راهمان در جنگل ایجاد شده بود. آنچه که ما را به توقف واداشت، ترس از خیس شدن پاهایمان نبود، بلکه حلزون‌های بی‌شماری که همراه افتاده و از راست و چپ بر روی زمین می‌خزیدند. مثل اینکه منتظر ما بودند و می‌خواستند ما را در قسمتی از راه همراهی کنند. یکی از بحث‌های جلسه، بررسی مشکل شتاب و نیز نیاز به آرامش بود که پیوسته طرح می‌شد. این توفیق را داشتیم که در این میزگرد کار کنیم، بدون آنکه از لحاظ زمانی خود را تحت فشار قرار داده و یا هدف خاصی را با تعصب دنبال کنیم. اما به محض تمام شدن سمینار، نگاهی به تقویم نشان داد که فعالیت‌های روزمره، برنامه‌ریزی بیشتر، چارچوب و ساخت و سرعت را می‌طلبند. در این وقت حلزون‌ها به سراغ ما آمدند!

به این ترتیب باز با این سؤال مواجه بودیم: آیا امروزه با توجه به این اصل متعارف که،

تنها کسانی پیروزند که زودتر به هدف می‌رسند، باز هم این امکان و فرصت را داریم که از شتاب در جریان زندگی بکاهیم؟ و یا اینکه بایستی سؤال را به نوع دیگری طرح کرد: آیا انسان اجازه دارد خود را در اختیار و تحت تأثیر روند سریع روزمره‌گی‌ها قرار دهد، بدون آنکه اوقاتی را به تفکر درونی اختصاص دهد و اهداف خود را بررسی کند؟

آیا حلزون‌ها تصادفی بر سر راه ما سبز شده بودند و یا فرشته‌مهربانی آنها را فرستاده بود؟ در آن روز حلزون‌ها نه تنها توجه ما را به این امر معطوف کردند که کجا پای خود را به زمین بگذاریم، بلکه فضا و حال و هوای بهاری آن روز، به منزله دعوتی بود برای توجه بیشتر به آنچه که اتفاق افتاده بود و بررسی اینکه گفتگو چه ارتباطی با کاهش شتاب دارد؟

جلسه آخر هفته برای ما بسیار جالب بود. آشنا شدن با کسانی که قبلاً آنها را نمی‌شناختیم. تجربیات حاصل از درون‌نگری‌ها، ما را بسیار شگفت‌زده و در عین حال گیج کرده بود. حدود بیست نفر در سه روز متوالی دور هم جمع شدیم تا روند گفتگو را تمرین کنیم. اهمیت این گردهمایی در چه بود؟ آیا حضور یک راهنمای آگاه باعث به وجود آمدن جوئی پر از اعتماد متقابل در بین افراد شد؟ آیا افراد شرکت‌کننده در این سمینار بسیار حساس بودند؟ آیا افراد این گروه نسبت به یکدیگر تفاهمی بیشتر از آنچه معمول است نشان دادند؟

اگر می‌شد این سؤالات را با نظریه‌های ساده‌ای جواب داد، نیاز به تألیف چنین کتابی نبود. البته ما هم به جواب‌های کوتاه در این مورد قانع نیستیم. بر آن هم نیستیم که نسخه‌هایی برای گفتگوهای خوب در اختیار بگذاریم، بلکه در صحبت‌های خود با دیگران در پی جواب این سؤال هستیم که راز گفتگو در چیست.

فریمین: گفتگو زندگی را تحت تأثیر قرار داده است

طبیعی است که برای من گفتگوی روزمره از کودکی آغاز شد و بعد از آن رفت‌ورفته رشد یافت. اما گفتگو به معنایی که در این کتاب مورد نظر من است، مقوله دیگری است. هفت سال پیش، این نوع گفتگو، مرا «فراگرفت» بدون آنکه آگاهانه در جستجوی آن بوده باشم.

سال ۱۹۹۱ بود، شانزده نفر در سانتافی^۱ مکزیك در يك ویلا برای سه روز دور هم جمع شده و در جستجوی راه‌های جدیدی در آموزش و پرورش بودیم. در ابتدای جلسه و بعد از معرفی افراد حاضر پتر زنگه به رئیس جلسه پیشنهاد کرد، روشی را که وی بتازگی شناخته است برای اداره جلسه به کار بندد. پتر زنگه روش مورد نظر را در کتاب اخیرش با عنوان *مرام پنجم* معرفی کرده بود. مقصود وی از *مرام پنجم*، «گفتگو» است. طبق پیشنهاد وی در آن جلسه و در آن جمع آن *مرام* را در پیش گرفتیم و خود را به آن ملزم نمودیم. به این طریق در زندگی من جریانی آغاز شد که مرا متحول کرد.

جمع ما از عده‌ای محقق، معلم و مشاور تشکیل شده بود. همه خود را دانشمند و صاحب نظر می‌دانستیم که براحتی آماده یادگیری از همدیگر و باهمدیگر نبودیم. اول کار، سعی در رعایت اصول گفتگوی یأس آور بود. به هم خوب گوش نمی‌دادیم، سؤال نمی‌کردیم و حالت دفاعی داشتیم. اما بعد از سه روز گفتگوی دقیق این احساس را داشتیم که کم‌کم به حرف‌های یکدیگر گوش می‌دهیم، باهم فکر می‌کنیم و باهم می‌آموزیم.

من به بوستن^۲ مراجعت کردم، به دانشگاه ماساچوست که در آن دارای کرسی «تفکر انتقادی و خلاق» بودم و این هدف را دنبال می‌کردم که کرسی استادی خود را از راه معرفی گفتگو به کرسی دانش‌آموزی تبدیل کنم. پتر زنگه وسیله آشنایی مرا با ویلیام اسحق^۳ فراهم نمود که پروژه گفتگوی انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) را اداره می‌کرد. ویلیام اسحاق از من دعوت کرد که در آن پروژه فعالیت داشته باشم. دو سال کار مداوم در این پروژه راه‌های زیادی را در برابر من گشود و فوایدی از قبیل تألیف کتاب حاضر را به دنبال داشت. در آمریکا گروه‌های زیادی را اداره کردم که برای تمرین گفتگو تشکیل شده بود. همچنین این روند را در سمینارهای زیادی در آلمان راهنمایی نمودم، روند گفتگو را در دانشگاه درس دادم و پیش از هر کار سعی کردم نوع زندگی کردن را براساس اصل گفتگو تنظیم نمایم. و این بدان معناست که سعی کردم تا جایی که می‌توانم، در ملاقات‌ها گوش

1. Santa Fe

2. Boston

3. W. Isaacs

شنا داشته باشم، سؤالات اساسی مطرح کنم و در برابر هم صحبت خود سعه صدر داشته باشم. بعضی وقت‌ها در این راه موفق بودم؛ بخصوص با آشنایان جدید، با دوستان قدیمی و با فرزندان خودم اتخاذ روش جدید کار مشکلی بود.

راه شروع شده بود و نتایج مثبتی داشت مانند دیدارهایی غیر قابل توصیف و سرشار از عمق، صمیمیت، خلاقیت، هم‌اندیشی و هم‌احساسی. با وجود آنکه می‌دانستم که چه باید بکنم گاه احساس ناخوشایندی وجودم را در بر می‌گرفت هم چون ناامیدی و یأس که در اثر شناختن محدودیت‌ها و مرزهای خود حاصل می‌آید و یا از وقفه‌ها و برگشت به حالات و عادات قبلی نشأت می‌گیرد.

گفتگو هم اینک به صورت راه زندگی در آمده است؛ راه آموختن، راه برخورد و راه امید.

یوهانس^۱: راه و روش من در گفتگو

من در يك مزرعه بزرگ شده‌ام. بعضی اوقات ساعت‌ها و یا حتی تمام روز در طبیعت کار می‌کردم. علف‌های هرزه و خارها را می‌کندم، زمین را شخم می‌زدم، بنر افشانی می‌کردم و چمن‌ها را قیچی می‌کردم. در حین چنین کارهایی انسان فرصت کافی دارد، در مورد گفته‌ها، انتظارات و برنامه‌ریزی‌هایش، فکر کند.

سؤالات مهمی که در سرتاسر زندگی‌م در ذهنم می‌گذشت این بود که افکار مختلف چگونه به ذهن انسان خطور می‌کند؟ چرا انسان‌ها در مورد فلان موضوع صحبت می‌کنند و نه موضوع دیگری؟ چه واقعه‌ای باعث پرداختن به يك موضوع شده است؟ چرا به چیز خاصی علاقه دارم؟ چرا افعلاً عصبانی هستم؟ چگونه با وضعیت پیش آمده برخورد کنم؟ رفته رفته برایم روشن شد که ایدئولوژی‌های مختلف و عقایدی در اجتماع وجود دارند که انسان خیلی زود، به دلیل سازگاری با محیط، خود را با آنها تطبیق می‌دهد.

اما هنوز به طور دقیق نمی‌دانم به چه دلیل این سؤالات برایم مطرح شد و مرا به

منازعات درونی کشاند. وقتی که در سازمان سوادآموزی بزرگسالان کار می‌کردم، باز خود را تحت تأثیر جهان‌بینی‌های مختلف دیدم که مرا به وضعیت بحرانی کشاند.

من عمدتاً در حوزه و بخش‌هایی کار می‌کردم که مسائل آن مربوط به رشد و توسعه سازمان‌ها، انگیزه کارمندان، گفتگوی همکاران، انتخاب کارمند، تربیت کارشناس ارشد، و برنامه‌های اصلاحی در ادارات و از این قبیل بود. در چنین کارهایی بود که به نقش و اهمیت کیفیت گفتگو در روند هر گونه تحول و رشدی پی بردم. امروزه برای همه روشن است که حدود سه چهارم از برنامه‌های اصلاحی با توجه به هدف‌های در نظر گرفته شده با شکست روبه‌رو می‌شوند. بهتر است این گونه اصلاحات را «اصلاحات قشری» بنامیم.

این گونه اصلاحات را تکنوکرات‌ها و افراد کارشناس هوشمندانه دیکته می‌کنند و همکاران، تنها بظاهر، برای شرکت در جمله‌بندی عبارات دعوت می‌شوند. در این حالت است که همکاران گرچه بظاهر با احتیاط گوش می‌دهند و ظاهرأ مخاطبان خوبی هم هستند، ولی در غیاب نارضایتی خود را ابراز می‌نمایند.

البته از زمانی که در بعضی از پروژه‌ها روش به اصطلاح میزگرد گفتگو معمول شده است، امکان مخفی کردن نظر و ایجاد بحران درونی ناشی از سکوت وجود ندارد. این تجربه‌ها نشان می‌دهد، مسیر گفتگو گرچه مؤثر است ولی ضمانتی هم وجود ندارد که همه در سیر آن واقعاً سهیم شوند. به عنوان يك مشاور سؤالات جدیدی در ذهنم دور می‌زد. مثلاً رابطه قدرت و گفتگو. چگونه می‌توان گفتگو را در شرایطی شروع کرد که در همان آغاز حتمیات و پیش‌فرض‌ها به پرسش گرفته می‌شود. حتمیات و پیش‌فرض‌هایی که انسان به صورت تصویر ثابتی با خود حمل می‌کند. چگونه می‌توان در وضعیت‌های متحجر پروژه و راه و رسم گفتگو را معرفی نمود؟ چگونه می‌توان به موفقیت امری امید داشت که نه روشی متناسب با فهم معمول است و نه يك نظریه صرف تئوریک، بلکه قبل از هر چیز توصیف يك موضع‌گیری است؟ چگونه می‌توان برای روشی کسب اعتماد کرد که نه در خدمت توسعه فرهنگ مجادله است و نه متناسب با الگوی مقایسه بین دو موضوع عینی؟ چگونه می‌توان تعریف و روشن نمود که گفتگو چیزی بیش از تبادل معلومات است؟ چگونه می‌توان با گفتگو، نوع دوستی انسان‌ها را شکوفا کرد؟ این سؤالات نتیجه فعالیت‌هایم در کارهای

ساماندهی این پروژه‌ها بوده است. این تجارب باعث آشناسدن من باروح گفتگو بود. بدون آنکه این ادهارا داشته باشم که متناسب باروح گفتگوزندگی می‌کنم، ولی حاضر نیستم امکاناتی را که از این طریق برایم حاصل شده است، از دست بدهم. این امکانات اعتماد مرا نسبت به افراد، به روندهای جمع‌گرایی در سازمان‌ها و نیز به خودم بیشتر کرده است.

مارتینا^۱: خود را بهتر فهمیدن

من انگیزه‌روشنی برای آموختن گفتگو داشتم و آن این که جهان را باید نجات داد. باید آن را از انحطاط، از نابودی محیط زیست، از آشفتگی اجتماعی و از عقب‌راندن دموکراسی حفظ کرد. امکان نجات در صورتی وجود دارد که انسان‌ها همه امکانات مثبت و مطلوب خود را به کار گیرند.

ندهای درونی‌ام آنچنان رسا و پرنفوذ بود که به من جرأت ورود به پروسه گفتگورا داد. می‌خواستم خود را در اختیار آزمایش قرار دهم که نوید دیگری از گفتگو می‌دهد و امید آن را داشتم که افراد بتوانند مخاطبان خوبی باشند و نیز زمینه‌ای برای تغییر و مهار عادات قبلی فراهم گردد؛ و همچنین امیدوار بودم که این ایده در محیط کوچک سمینارها محدود نماند و به حوزه‌های بزرگتری کشیده شود و در همه اجتماع مؤثر افتد. انسان‌های باهوش و با ذکاوت همیشه می‌دانسته‌اند که تغییرات اجتماعی بدون تغییر و تحول افراد و اعضای اجتماع امکان‌پذیر نیست. بنا بر گفته گاندی، ما بایستی خود را در تغییر و تحولی باشیم که در جهان انتظار دیدن آن را داریم. آیامی‌توان از مزایای گفتگو سخن گفت و در عین حال خود همان راه و روش سابق را ادامه داد؟ مخاطب خوب بودن به چه معناست؟ آیا به معنای پرسش درباره الگوهای تفکر نیست؟ آیا به معنای سؤال از انتظارات خود نیست؟ در محیط زندگی شخصی‌ام مسأله‌ای پیش آمد که نمونه سوء تفاهم بود. بعد از آنکه تازه امتحان دکترای خود را داده بودم، پسر م به من اطلاع داد، علاقه‌ای به فراگرفتن زبان فرانسوی برای گرفتن دیپلم دبیرستان ندارد و می‌خواهد در همین مقطع ترك تحصیل کند.

احساس من به عنوان يك دانشمند آبرودار چه بود؟

این وضعیت شرط‌های لازم برای گفتگو یعنی هم‌دل شدن، تفاهم، کنار گذاشتن اهداف و انتظارات شخصی را می‌طلبد. با خود گفتم، اگر من در ارتباطم با کسی که برایم بسیار عزیز است، نتوانم موفق به گفتگو شوم، در چه موقعیت دیگری می‌توانم به آن شرایط گردن نهم؟

مشکلات به اصطلاح اجتماعی اغلب برای افراد، دور، غیر قابل لمس و ذهنی به نظر می‌رسند. ولی کسانی که به این مشکلات مبتلایند، افراد مشخصی هستند. اگر من نتوانم با فرزندم گفتگو کنم، چگونه می‌توانم از سیاستمداران انتظار داشته باشم که در تبلیغات انتخاباتی با رقبای خود گفتگوی واقعی داشته باشند؟ چگونه مخالفان انرژی اتمی و صاحبان انرژی اتمی می‌توانند به هم احترام بگذارند؟ چگونه ممکن است طرفداران محیط‌زیست و صاحبان صنایع شیمی همدیگر را بفهمند؟

بعد از آرام گرفتن احساسات اولیه‌ام توانستم از امکاناتی که گفتگو در اختیارم می‌گذاشت استفاده کنم. بدون اینکه بخواهم مطالب کتاب را که در مورد کیفیت‌های گفتگوست در اینجا معرفی و تشریح کنم، نگاهی به عقب می‌اندازم: توسط عینک نامریی خود که نوع بینش مرا نسبت به جهان معین می‌کرد، همه چیز را با این توقع بدیهی نگریستم که هر انسانی بایستی با نیروهایی که در اختیارش قرار گرفته است، تلاش کند تا بهترین نتیجه را در مدرسه یا در کار به دست آورد. آیا پسر در پی تفریح و خوشی بود؟ کسی از خوشی سیر نمی‌شود. آیا می‌خواست موضوعات و آن دسته از مطالبی را بیاموزد که واقعاً برایش مهم بود؟ من هم در طول تحصیلم اکثراً بایستی دروسی را می‌خواندم که برایم خسته‌کننده بود و بعد از امتحان آنها را فراموش می‌کردم. بلی وضع تحصیل در مدارس چنین است. تحصیل خوشبختی می‌آورد؟ شاید، اما در صورتی که بعد از تحصیل خوب در مدرسه و دانشگاه کار خوبی پیدا کند.

بعد از گفتگوهای درونی فوق با خودم و با ندهای درونی‌ام کم‌کم از نگرانی‌های خود باخبر شدم و توانستم مخاطب خوبی برای فرزندم باشم.

با وجود آنکه مقصود از گفتگو معمولاً صحبت بین دو یا چند نفر است ولی ارتباط

در آن فقط شامل طرف مقابل یا اعضای دیگر گروه نمی شود، بلکه به همان میزان نوعی گفتگو و ارتباط با خود نیز هست.

چگونه می توان به گفتگو عمق و کیفیت بیشتر و مهم تری داد، بخصوص در زمانی که تبادل افکار و اطلاعات بین انسان ها در عصر تکنولوژی ارتباطات چند برابر شده و با وسایل و ابزار تکنیکی مختلفی انتقال می یابد؟ آیا بایستی کیفیت فدای کمیت شود؟ آیا سؤالات اساسی دیگری مطرح است که به جای جواب دادن به آنها، خود را در پشت گوشی تلفن یا دستگاه فاکس یا تصویر کامپیوتری مخفی می کنیم؟

سیر و روند زندگی دائماً در تغییر و تحول است. آیا ادراک و شناخت آگاهانه تر می تواند امکانات بالقوه و به کار گرفته نشده را به حرکت در آورد. آیا همان طور که تجربه اکثر انسان داده است، شرایط بحرانی می تواند امکانی برای تغییر و تحول باشد؟

البته بعد از سال ها کار جمعی برای گفتگو، چه با دیگران و چه با خودم، هنوز صحبت با نونهالان خانواده بدون بحران نیست و به صورت موزون و ایده آل صورت نمی گیرد. اما این تجربه ها به من آموخته است که همیشه به عینک خاص خود توجه داشته باشم و بتوانم درباره آن صحبت کنم. خطر هنگامی است که عقاید و انتظارات خود را واقعیت و حقیقتی قاطع بدانیم.

در شبکه روابط انسانی

هر کس در شبکه ای از ارتباطات انسانی زندگی می کند. مقصود از رابطه، تنها رابطه بین زوجین نیست، بلکه هر گونه ارتباطی است که انسان در طول روز با آن مواجه است؛ مانند رابطه با والدین، فرزندان، همکاران، رؤسا؛ رابطه در جلسات؛ شوراها، مذاکرات؛ و رابطه هنگام خرید، و ملاقات پزشک و غیره. در بسیاری از این گونه رابطه ها، شرایط مناسب برای گفتگوی مفید وجود ندارد. آداب و رسوم اجتماعی و سنت هایی که حاکم بر مسائل اجتماعی و روزمره هستند، مانع برخورد آزاد افراد با یکدیگرند. آیا بایستی چون اسیری تسلیم چنین شرایطی شد و یا می توان امیدوار بود که هر روز را از نو و هر صحبتی را بدون پیش داوری، و هر ملاقاتی را بدون تعصب و با اندیشه باز آغاز کرد؟ در این کتاب سعی

می‌کنیم روابط انسانی را بازنگری و از نو توصیف کنیم.

امروزه گروه‌های بی‌شماری، راه‌حل‌هایی برای خروج از اوضاع بحرانی جستجو می‌کنند، مثلاً بحران‌های اقتصادی، اجتماعی، مذهبی، قومی، تشنجات عصبی افراد و بحران محیط زیست. بسیاری از اوقات کنفرانس‌ها بدون نتیجه و زودتر از موعد مقرر پایان می‌یابد. رؤسای جلسات معمولاً سعی می‌کنند، طرف‌های متخاصم را آشتی دهند و برای مذاکره بعدی بر سر میز آورند. تنها افراد قلیلی تحمل مواضع مختلف و ناهنجاری‌های ناشی از آن را دارند. صورت‌های قرمز شده، هیجانات مخفی، صندلی‌های کنار زده شده، صحنه‌هایی است که با آن روبه‌رو می‌شویم. گاهی شرکت‌کنندگان در گفتگو، بر مواضع خود، به هر قیمت و بدون هر گونه مسامحه‌ای ایستاده و از آن دفاع می‌کنند، یا آنکه با عصبانیت اتاق را ترک کرده، هر اظهار نظر طرف مقابل را توهین به خود تلقی می‌کنند. در چنین مواردی سؤال اساسی و محوری، این است که چگونه می‌توان با مواضع مختلف و قطب‌بندی‌های موجود، باز هم گفتگو کرد و به تفاهم رسید و تفاوت‌ها را به حوزه آگاهی آورد و از آنها بهره‌ای لازم را برد. آیا می‌توانیم چنان بایکدیگر گفتگو کنیم که اگر طرف مقابل، نظر و عقیده‌ای متفاوت از ما داشت، بپذیریم که ممکن است کمی هم حقیقت در گفته‌اش باشد؟

روش‌های یافتن راه حل به هنگام بحران، چه در بحث‌های پارلمانی، حقوقی، و چه در معاملات یا در بحث‌های مربوط به مداخلات نظامی، نه تنها بیشتر مواقع، محدود هستند، بلکه اغلب با نیاز روز افزون به مسالمت و مدارا در حوزه‌های مختلف نیز در تضادند. اما تجاربی که ما در اثر گفتگوی گروهی به دست آورده‌ایم، بسیار امیدبخش است. این تجربه‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات جدیدی را به وجود آورده است که در این کتاب به آنها اشاره می‌شود و هم‌چنین برای کسی که می‌خواهد روند گفتگو را تجربه کند، نیز روش‌های عملی عرضه می‌گردد.

آیا هیچ‌گاه از خود سؤال کرده‌اید، برای یافتن راه صحیح در برابر مسائل بی‌شماری که هر روزه با آن روبه‌رو هستید به چه نیرویی نیاز دارید؟ مسأله هر چه باشد، ما با سؤال‌ها، انتظارات و پیشنهادهایی روبه‌رو هستیم. بایستی گوش شنوا داشته باشیم، بتوانیم ارزیابی کنیم

و تصمیم بگیریم. سیل اطلاعات، پیام‌های تبلیغاتی و عقاید مختلف، ما را در بر گرفته است. در عین حال انتظار داریم همه حرف ما را درك کنند و مخاطب فهمیده و خوبی داشته باشیم. هدف اصلی این کتاب آشنا کردن خواننده با مدل گفتگو است. این کار را به وسیله معرفی شخصیت‌های مختلفی انجام می‌دهیم که در حوزه‌های مشخص فرهنگی، تجارب مختلفی کسب کرده و در اختیار ما قرار داده‌اند. این بخش حاوی چند مصاحبه با متفکرانی است که مددکار و راهنمای ما در جستجوی معنا و راه و رسم تحقق بخشیدن به کلمه سحر آمیز گفتگو بوده‌اند.

دو مصاحبه درباره تجربه عملی گفتگو

در این بخش دو نظر را از دو فرهنگ مختلف پیش رو دارید، به نظر ما تجارب این افراد نشان می‌دهند چگونه انسان می‌تواند زنجیر تنگی را که به دور کلمه گفتگو پیچیده شده است، باز کند.

مصاحبه نخست از نویسنده مشهور قرقیزستانی، چنگیز آیتماف است. او در روسیه پرورش یافته و به هنگام بحران بین قرقیزستان و ازبکستان، نقش واسطه را داشته است. او با وجودی که اهل قرقیزستان است، در جلسات مصالحه، نظریات ازبک‌ها را نیز مطرح می‌کرده است.

دومین مصاحبه با کالمان یارون مدیر با سابقه انستیتوی مارتین بوبر^۱ در اورشلیم است. کالمان یارون مانند گاندی خود را بی طرف نمی‌داند. وی افسر ارتش اسرائیل بوده است، ولی بعد از آنکه وارث معنوی مارتین بوبر شد، مؤسسه‌ای را بنیان گذاشت که در آن به یهودیان، زبان عربی و به اعراب اسرائیلی، زبان عبری را آموزش می‌داد.

کلام اگر رد و بدل نشود، می‌میرد

گفتگوی با جنگیز آیتماث از قرقیزستان

آیتماث در ۱۲ دسامبر سال ۱۹۲۸ میلادی در قرقیزستان متولد شد. بعد از تحصیل پزشکی در مدرسه عالی چامبول به عنوان بازرس دامپزشک به کار مشغول شد. به دلیل اختناق استالینی و مبارزات پدرش شغل مناسبی به دست نیاورد. به این جهت به ادبیات روی آورد و در این راه موفق شد. وی به عنوان مفسر اسطوره‌های قرقیزستانی و نویسنده رمان‌های سحرآمیزی مانند اولین معلم والداع گل ساری مشهور شد. علاوه بر آن نفوذ سیاسی هم پیدا کرد و شاعر فرانسوی لوئیس آراگون^۱ رمان مشهور وی به نام جمیله را زیباترین داستان عشقی نامید. آیتماث رئیس اتحادیه نویسندگان قرقیزستانی و نماینده روسیه در نهاد ریاست جمهوری گورباچف شد. بعد از آنکه در سال ۱۹۹۰ از این کار استعفا داد، سفیر روسیه در لوکزامبورگ شد و این منصب را تا سال ۱۹۹۳ حفظ کرد. او در لوکزامبورگ نماینده یک امپراتوری در حال زوال بود.

تجارب شخصی او، زمینه مفاهمه با انسان‌های دیگر را فراهم می‌آوردند. در مروری بر زندگینامه آیتماث می‌بینیم که وی با دو فرهنگ در ارتباط بود. وی اهل قرقیزستان بود ولی وطن وی تحت حاکمیت روسیه قرار داشت و لذا از همان ابتدا با دوزبان بزرگ شد. کسی مانند او که در سردرگمی و شرایط بحرانی، با احساس نفرت آشنا شده باشد، می‌تواند درک کند که چرا در وجود چنین انسانی زور و خشونت و آدم‌کشی به صورت بالقوه آرمیده است.

آیتماث با بودایی مشهور دایسا کویکدا^۲ گفتگو کرده است و اهمیت کاربرد گفتگو را در دوران وضعیت بحرانی بین قرقیزستانی‌ها و ازبک‌ها لمس کرده است.

آیتماث به چه ایده‌آل‌هایی عقیده داشته؟ نقطه‌های عطف زندگی وی کدام‌اند؟ تجارب خود را چگونه به دست آورده است؟ او داشتن تعصب را در ایدئولوژی و رأی و نظر شخصی اشتباه می‌داند؛ از این جهت گوش‌شنوا برای حرف‌ها و نظریات طرفین مشاجره

1. Aragon

2. Daisa Ku Ikeda

دارد. طرفینی که گاه در منازعات و مشاجرات حتی به خون یکدیگر تشنه‌اند. او می‌تواند به گفتار آنها گوش دهد و مواضع آنها را بفهمد. برای نویسنده‌ای که دنیاها و مواضع مختلفی را در اندیشه خود طراحی می‌کند، فهمیدن دیگران و دنیای آنها آسان‌تر است. خود را به جای انسان دیگری گذاشتن و دنیای تفکر او را لمس کردن، از جمله نکات ضروری در گفتگوست.

بسیاری از موضوعاتی که آیت‌ماتف مطرح کرده است رابطه‌ای مستقیم با سؤالات ما در جلسات گفتگو دارد. آمادگی برای تأمل و تفکر و تجدید نظر در افکار به منظور به دست آوردن راه کارهای جدید، یکی از عناصر کلیدی گفتگوست. این آمادگی امکان فهمیدن اموری را فراهم می‌سازد، که انسان معمولاً در درون خود جرأت پذیرفتن آنها را ندارد. و همین امر زمینه‌ساز ایجاد تحول شخصی در روند گفتگو در برخورد با دیدگاه‌های مختلف می‌شود. آیت‌ماتف با بیانی تصویر آمیز بر لزوم خلق معانی جدید در کلام، بین انسان‌ها و به وسیله انسان‌ها اشاره دارد، زیرا اگر کلام را با هم رد و بدل نکنیم، می‌میرد. او امید دارد که انسان و زمین زبان مشترکی بیابند و بشر بتواند با طبیعت گفتگو کند.

هارتکه مایر^۱: نظر شما درباره افزایش هر روزه تعداد آلمانی‌هایی که به آثار شما علاقه دارند و آنها را مطالعه می‌کنند چیست؟

آیت‌ماتف: شاید علت آن جنگی باشد که دو ملت روس و آلمان رنج‌ها از آن برده‌اند. شاید بدین جهت که ما با هم دشمن بوده‌ایم و دردهای مشترکی بر ما رفته است، به سرنوشت یکدیگر علاقه‌مند شده‌ایم و به همدیگر توجه بیشتری داریم.

ه: پس می‌توان گفت درگیر بودن در درد و تراژدی مشترك هم می‌تواند شرایط گفتگو را آماده سازد، البته در صورتی که زمانی فرارسد که بذلر علاقه و توجه جدید افشانه شود.

سرگذشت زندگی خانوادگی شما خود يك تراژدی است. پدرتان در سال ۱۹۳۷

فدای سیاست‌های استالین شد.

آیتماتف: بلی، مرگ پدرم يك فاجعه بود. حدود نیم قرن نمی‌دانستیم، کجا به خاک سپرده شده است. بالاخره در سال ۱۹۹۱ او را در يك گور جمعی پیدا کردیم. تمام بدن وی خاک شده بود، اما شکایت‌نامه‌ی که بر روی سینه‌اش حمل می‌شد، سالم مانده بود. پدرم با تمام وجود در خدمت انقلاب بود و به لزوم اشتراکی کردن عقیده داشت. شاید همان موقع شك هم داشت اما در همان نقطه شناخت، حیات وی پایان یافت؛ گرچه هنوز خیلی جوان بود و بیش از سی و سه سال نداشت.

ه: زندگی ادبی شما بر اثر چه تجاربی شکل گرفت؟

آیتماتف: به خانواده‌ی ما داغ رسوایی زده شده بود. به طوری که مرا در سازمان‌های آزمایشی هم نمی‌پذیرفتند. کلاس ششم بودم که کسی مرا در راه مدرسه به خانه مخاطب قرار داد و گفت: «تو شاگرد خوبی هستی، روسی هم می‌دانی، کاتب فرمانداری منطقه بشو.» شاید نتوانید تصور کنید، تازه به سن چهارده سالگی رسیده بودم که منشی اداره شهر داری شدم و همه کارهای نوشتنی را به من واگذار می‌کردند. از آنجایی که پدرم قربانی فشار و اختناق استالینی شده بود، بعد از تحصیل شغل مناسب نیافتم و راه دیگری جز آن نداشتم که علایق و استعدادهایم را دنبال کنم و به این جهت به ادبیات روی آوردم. و این امر نقطه عطف شغلی من بود.

ه: شما در کتاب گفتگوی خود با فوجی‌یاما^۱، زمینه‌های فکری سیاست فعلی خود را تحلیل کرده‌اید.

آیتماتف: بله، این کتاب برایم شگفت‌آورد بود. طرف گفتگوی من، دایسا کوایکدا بود. که هم سن من است و در دوران جنگ در طرف ژاپنی‌ها بود. به هنگام آشنایی متوجه شدیم تشابهات روحی و فکری زیادی داریم. یعنی يك قرابت روحی بین ما وجود داشت، با وجود آنکه او بودایی است و من خود را طرفدار پلورالیسم مذهبی می‌دانم و در يك فرهنگ اسلامی رشد کرده‌ام. ایکدا پیشنهاد کرد، گفتگوی خود را به صورت کتابی به چاپ برسانیم. او يك دانشمند بود و من يك نوگرا و اصلاح طلب در زمینه‌های مربوط

به محیط زیست، هنر، سیاست، تاریخ، حیات و مرگ. برای من بسیار جالب بود که بودایی‌ها هیچ ترسی از مرگ ندارند. ایکدا سؤال عجیبی برایم طرح نمود: «می‌توانید به من بگوئید، چرا یک انسان به کشتن انسان دیگر دست می‌زند؟» در جواب این سؤال مدتی با تعمق فکر کردم. همه می‌دانیم، تاریخ انسانیت از همان ابتدا با برادر کشی شروع شده است تا برسد به جنگ‌های مدرن و انقلابات. بالاخره به این نتیجه رسیدم که در جواب این سؤال ماجرای از زندگی خصوصی ام‌را، که خود شاهد آن بوده‌ام توضیح دهم.

وقتی که یک گاو- یعنی تمام سرمایه- ما را در جنگ دزدیدند، خواهران و برادرانم گرسنه و بقیه اعضای فامیل در بستر بیماری خوابیده بودند، اسلحه‌ای قرض کردم و تصمیم قطعی داشتم دزد را گیر بیاورم و بکشم. چنین احساساتی را هنگام توضیح، مجدداً در خود مشاهده کردم. نفرتی که آن روزها داشتم، بزرایم تجربه بسیار مهمی بود.

ه: گفتگو در تجارب شما چه نقشی دارد؟

آیتماتف: گفتگو در حیات یک قوم جای خاصی دارد، بخصوص هنگامی که تحولات و یا منازعاتی در میان است. برای قریزستانی‌ها گفتگو به معنی: «صحبت با کلام صادقانه و روی باز» می‌باشد. برای من گفتگو با ایکدا جرعه مهمی بود و از او آموختم اشیاء را طوری بنگرم که معمولاً انسان در درون خود جرأت دیدن و توجه به آنها را ندارد. نامه‌ها و گفتگوهایم با ایکدا در زمانی بود که می‌توان آن را مهلت و مرخصی خلأ نامید. از هم پاشیدن اتحاد جماهیر شوروی برایم فرصتی فراهم آورد کمی به درون خود فرو رفته و از نو در مورد همه چیز فکر کنم. در پی آغاز و شروع دیگری بودم.

ه: وقتی کتاب‌های شما را می‌خوانم، احساس می‌کنم، شما به موضوع رعایت اخلاق در رفتار بسیار توجه دارید.

آیتماتف: برای من ایده آل‌ها و آرمان‌هائی وجود دارد که در انجیل نوشته شده است: راستگویی، توجه و احترام متقابل، و دیگری را دوست داشتن. گرچه روزمره‌گی‌های جاری اکثر انسان را از اصل خوب بودن دور می‌کند. با وجود این حتی اگر انسان پیاپی به ارزش‌ها پشت کند و نیز متوجه شود که تمایل به بدی‌ها هم بالقوه در وی وجود دارد، باز هم ایده آل‌ها برقرارند و ایده آل‌ها تکیه‌گاه انسان به هنگام برخورد با بدی‌ها هستند. مهم آن است که ما با

دیگری و دیگران در گفتگو باشیم؛ زیرا که کلام در صورت عدم مبادله با دیگران می‌میرد. ه: در آثار و تألیفات شما، وابستگی به طبیعت منعکس است. آیا حفاظت جهان طبیعی دور و برمان همیشه برای شما دارای اهمیت بوده است؟

آیتمائف: باید اعتراف کنم که در گذشته موضع دیگری درباره این سؤال داشتم. مدتی قبل با شاگردان يك مدرسه وابسته به «والدرف» بودم و يك مرتبه به یاد یکی از موضع‌گیری‌هایم افتادم که امروزه آن را پوچ می‌دانم. حدود سال ۱۹۵۰ در مدرسه‌عالی کشاورزی دانشجو بودم، درباره تخریب روبه افزایش زمین در آمریکا مطلبی خواندم، همان موقع يك روز نامه دیواری درست کردیم با موضوع: «هورا! بالاخره امپریالیسم آمریکا می‌میرد». در آن وقت به دلیل تعصب ایدئولوژیکی متوجه نشدیم تخریب مربوط به خاک زمین مشترك ماست. امروز مطمئنیم، بدون يك آگاهی زیست بومی نسبت به همه كره زمین، نجات انسانیت میسر نیست.

ه: فکر می‌کنید آگاهی در این باره به موقع ایجاد خواهد شد؟

آیتمائف: من به عقل و فهم انسان‌های سالم اعتقاد دارم. به کارگیری و استعمال چشمه‌های انرژی بهتر واقعاً امکان‌پذیر است و این امر از تخریب زمین جلوگیری می‌کند. از چنین فناوری‌هایی باید همه جا استفاده شود. من فکر می‌کنم، می‌توان زبان مشترکی برای گفتگو بین بشر و زمین پیدا کرد.

با تخریب طبیعت، آینده انسان روبه نابودی است. می‌توان بر نامه‌های مفصل و باشکوهی ترتیب داد و سخنرانی‌های زیبایی نمود؛ اما اگر بر طرف کردن این مشکل را از خود شروع نکنیم، تفکرات و تأملات درباره حفاظت از محیط زیست، به جایی نخواهد رسید. ما ارتباط روحانی خود را با طبیعت گم کرده‌ایم. روزگاری برای دهقان‌ها کشت و کار حالت اعمال مذهبی داشت. به هنگام کاشتن و بذرافشانی، دعا می‌کردند. در آن موقع جریان صنعت و فن هنوز در کشت و کار نفوذ نکرده بود.

ه: دیوید بوهم^۱، متفکر فیزیک کوانتا، بافت جهان را يك سیستم، کامل و چند لایه‌ای

می‌داند که در آن هر جزئی در عین حال شامل کل است. بوهم بنا را بر این می‌گذارد که ساختار جهان واقع نیز بر همین اصل استوار است و هر عضوی شامل کل است.

آیتماتف: پیچیدگی و به هم پیوستگی مسائل در وجود خود انسان قرار دارد. يك انسان همه چیز را در خود به طور متمرکز دارد، اما به این امر آگاهی ندارد. وظیفه يك رمان خوب آن است که این نوع تفکر را در انسان برانگیزاند.

با چنین نگرشی سعی من بر آن است که انسان و جامعه را با هم جمع کنم. و در نتیجه امکانات بالقوه را در انسان‌ها بیابم اگر ما در این باره نیندیشیم که به همدیگر متعلق هستیم و يك نقطه آغاز مشترك داریم، به وضعیتی می‌رسیم که در آن بد بر خوب غلبه می‌کند. از بین بردن قطعی بدی‌ها غیر ممکن است. خوب و بد هر دو به نوعی در يك توازن قرار می‌گیرند. تلاش ما باید بر این باشد که سدی در برابر بدی‌ها بیندیم گرچه ممکن است در جریانی از وقایع قرار بگیریم که نفوذ بدی‌ها را زیادتر کند. این امر بر ترکیب و تألیف روانی و ژنتیک انسان‌ها خواه ناخواه اثر می‌گذارد. این موضوع از يك طرف بسیار جالب به نظر می‌رسد و از طرف دیگر واقعیت تلخی است. این موضوع از جهت تئوریکی زمینه رمان اخیر من کاساندرا مال^۱ است که در تصویر و اشکال آن به بیان می‌آید؛ این موضوع در عین حال به سیاست جهانی نیز مربوط می‌شود.

ه: شما و ایکدا در کتاب خود، گفتگو را به عنوان يك مرام در برخورد با «فوجی یاما»، محور قرار داده‌اید، گفتگو به معنای نوعی ملاقات بین انسان‌ها، به هنگامی که آنان پیش‌داوری، تصورات و نظریه‌های خود را کنار گذاشته باشند. آیا عقیده دارید این مرام که در رابطه بین دو فرد مؤثر است، در حوزه سیاسی و یا هنگام تغییر و تحولات زیست بومی هم می‌تواند مؤثر باشد؟

آیتماتف: به نظر من دیالوگ اولین شکل ارتباط است. چگونه این مرام اجرا شود و چه استفاده مشخصی از آن بشود، مربوط به مسائل مختلف در عمل است. به چه دلیل گفتگو و دیالوگ بین من و ایکدا اینچنین عمقی پیدا کرد و توسعه یافت؟ فکر می‌کنم دلیل آن

قربانیت و نزدیکی زیادی است که بین تجارب زندگی ما وجود داشت. حتی در مورد نظریات و نوع نگرش نسبت به حیات به هم نزدیک هستیم. زمینه فرهنگی من اسلام است، ولی چون نمی‌خواهم جهان‌بینی محدودی داشته باشم؛ خود را تنها وابسته به یک مذهب نمی‌دانم، گفتگوی ما جالب و زنده بود. گفتگو میان دو انسان وقتی هر یک خود را با تصورات و محتوای عقایدش عمیقاً هم‌هویت ببینند، و بر آن پای بفشرد مشکل می‌شود.

ما پس از واقعه کشتار OSCH تلاش کردیم مواضع متضاد قرقیزستانی‌ها و ازبک‌ها را شناسایی و در مورد آنها تحقیق نماییم؛ و هر کدام خود را به جای دیگری بگذاریم. من به عنوان قرقیزستانی سعی کردم در مورد زخم‌ها و جراحات ازبک‌ها صحبت کنم و یک همکار ازبکی، سعی می‌کرد از نظر احساسی خود را جای قرقیزستانی عزادار بگذارد. در ابتدا سرمان داد می‌زدند ولی بعد با دقت به حرف‌مان گوش دادند. وقتی انسان خود را در دنیای تفکر طرف مقابل احساس کند، شرایط را برای یک جریان گفتگو خلق کرده است.

در برخورد با انسان‌ها هر روز فصل تازه‌ای باز کنید

گفتگویی با کالمن یارون از اورشلیم

پروفسور دکتر کالمن یارون در سال ۱۹۲۵ میلادی در آلمان متولد شده و از سال ۱۹۳۶ در فلسطین زندگی می‌کند. وی رئیس مؤسسه مار تین بوبر در دانشگاه عبری اورشلیم است و همچنین رئیس اتحادیه اسرائیلی سوادآموزی است. وی به جهت تلاش فراوان برای بهبود روابط اعراب و یهودی‌ها جایزه «لورد-مارکوس-سیف»^۱ را دریافت کرده است. یارون به دلیل مشاهده تصاویرهای خبری تلویزیون اسرائیل از وقایع مولن^۲ و «هویرزوردا»^۳ از سفرهای خود به آلمان صرف نظر کرد ولی بالاخره به دلیل یک سخنرانی

1. Lord-Markcus-Sieff Preis

2. Mollan

3. Hoyerswerda

* توضیح مترجم: در این دو مکان عده‌ای از شونازی‌ها به محل اقامت خارجی‌ها حمله برده و آنان را مصلوم کردند.

در موضوع تفاهم بین فرهنگ‌ها و گفتگوی بین اعراب و اسرائیل به آلمان آمد.

ه: از نظر شما مبادی انسان دوستی عبری کدام‌اند؟

یارون: ما به انسان‌هایی که با وجود هیروشیما و کوره یهودیان باز هم خدا را فراموش نکرده‌اند اعتقاد داریم. در واقع چاره‌ای جز این نداریم که به آینده انسان‌ها امیدوار باشیم. در حوزه روابط انسانی، نوعی زودباوری برخلاف محاسبات دقیق مدد رسان است. حیات واقعی بدون «روابط من و تو» غیر ممکن است. این همان اصل گفتگوئی است که مارتین بوبر به آن پرداخته است. اگر ما مبنای آن بگذاریم که انسان موجودی گفتگو کننده است، این جمله اعتبار پیدا می‌کند. اول صحبت و گفتگو و بعد صلح. بایستی دیگر گونه بودن دیگران را بپذیریم و تأیید کنیم. بایستی حق دیگری را به رسمیت بشناسیم، این امر را نه از جهت مسامحه، بلکه با احترام انجام دهیم. بایستی معمای وجودی خود را که همگی با یکدیگر بیگانه هستیم، بفهمیم. در انجیل می‌خوانیم: «تو باید غریبه‌ها را دوست بداری؛ زیرا ما در مصر غریب بودیم.» معمولاً برخورد‌های ما با دیگران اشتباه است و دلیل آن هم ناتوانی ما در تأیید و مقبول دانستن آنهاست. بوبر می‌گوید: کلیت حیات واقعی انسان در چگونگی برخورد و مقابله با هم‌نوعانش نهفته است.

ه: چه برخورد‌هایی برای شما سازنده بوده است؟

یارون: در دوران جنگ شش روزه برای خبرگزاری به رادیو اسرائیل احضار شدم. بعد از تسلیم «رام‌الله» به شهر رفتم، تا گزارشی تهیه کنم. آنجا مانند شهر اموات بود. ساکنان عرب ظاهر آیقین داشتند که ما قتل عامی را طراحی کرده‌ایم. سایه‌هایی در پشت درختان خیابان‌ها از این طرف و آن طرف در حرکت بودند. در خیابانی که در آن مرکز رادیوی هاشمی بود، ناگهان مردی با پرچم سفیدی به طرف من آمد. با انگلیسی شکسته‌ای از من پرسید: «می‌توانید برای من کاری انجام دهید؟ من خواهر مریضی در سان‌فرانسیسکو دارم. می‌توانید تلگرافی برای وی بفرستید؟ فقط دو کلام: خانواده زنده است.» به وی قول دادم که این کار را انجام دهم. وی چند دلار به من تعارف کرد، ولی من گفتم رسید تلگراف را از اداره پست برای وی خواهم فرستاد و وی می‌تواند با پول اسرائیلی آن را پرداخت نماید. اما احساس من این بود که وی باور نمی‌کند من این کار را واقعاً انجام دهم. چند روز بعد شنیدم

که سراغ مرا می‌گرفته است. در قسمت قدیمی شهر تصادفاً وی را دیدم. وی دست خود را روی شانه‌ام گذاشت و با احساس عمیق گفت: «کاریک و انسانی شما را هیچ‌گاه فراموش نخواهم کرد. خواهر من اولین فلسطینی خارج از کشور بود که خبر زنده بودن فامیل خود را دریافت نمود.»

این برخورد با یوسف میکائیل و خانواده‌اش که همچنان با آنها مراوده دارم، عمیقاً بر من اثر گذاشت. بعد از جنگ این اولین تماس من با فلسطینی‌ها بود. تصادف به من آموخت که انسان در هر حال می‌تواند برخوردی مناسب با شأن انسانی داشته باشد، حتی با دشمن خود. بعد از این ماجرا پیوسته در جستجوی مکان‌ها و راه‌های ملاقات با مسلمان‌ها بوده‌ام.

ه: آیا به نظر شما در توانایی گفتگو کردن تفاوت‌هایی بین فرهنگ‌ها وجود دارد؟
 یارون: سؤال مشکلی است، ولی طرح آن کمک می‌کند به اینکه مسأله از زاویه دیگری نگریسته شود. برای مثال یهودی‌های روسی شکایت دارند که در روسیه یهودی نامیده می‌شوند و در اسرائیل به آنان روسی می‌گویند. یک مثال سیاسی از دانمارک می‌آورم. در جنگ جهانی دوم آنجا برای ما جزیرهٔ انسانیت بود. آنجا یهودیان بسیاری را پذیرفته و پناه دادند، و هنگامی که اشغالگران آلمانی برای ما دستور ستارهٔ یهودی^۱ را دادند، پادشاه دانمارک به عنوان یکی از اولین افراد ستاره یهود را بر سینهٔ خود زد. به این ترتیب بر چسب زدن غیر ممکن شد. شاید علت امر فضای دموکراتیکی بود که نمونهٔ آن، نیکلای فردریک سورین گردندویک^۲ (۱۸۷۲-۱۷۸۳) است. وی معلم بزرگسالان و انسانی شریف بود و مؤسسهٔ سوادآموزی وی هنوز فعال است.

ه: اسرائیل بایستی به دلیل مشکلات خود با اعراب جوابگوی مسائل پیچیدهٔ یک جامعهٔ چند فرهنگی باشد.

یارون: مشکل پیچیده و غامض اعراب، مربوط به اسرائیل است. این مشکل از جهت چگونگی برخورد با اقلیت، قابل مقایسه با مسألهٔ ضدیهودی‌گری در مسیحیت است.

۱. نازی‌ها از سال ۱۹۴۰ یهودی‌ها را مجبور کرده بودند که در آلمان و کشورهای زیر سلطهٔ آنان ستارهٔ یهودی بر لباس خود حمل کنند.

در کنفرانسی در توکیو با یک مربی تعلیم و تربیت صحبت می کردم. هنگامی که فهمید من یهودی هستم، گفت: «تا وقتی مسئله فلسطین حل نشده است، با شما سخن نمی گویم.» به او جواب دادم: «تا وقتی که با هم صحبت نکنیم، مسئله فلسطین حل نخواهد شد.» بایستی بفهمیم که دیگری هم حق دارد.

ما در دنیای زندگی می کنیم که از طلسم آزاد نشده است. گاندی در این مسئله قاطع بود و جانب حرف مسیح را گرفت که: «دشمن خود را دوست بدار. به کسانی که از تو نفرت دارند خدمت کن. برای کسانی که ترا تعقیب می کنند، دعا کن.»

نامه ای بین گاندی و بوبر در این باره رد و بدل شده است. بوبر نوشته است: «وی برخلاف گاندی نمی تواند بی طرف باشد. حالت هایی وجود دارد که انسان بایستی در برابر شر به دفاع برخیزد. ولی با دعا از خدای ما خواهیم که بیش از آنچه لازم است سخت نگیرم.» تصمیم برای انجام مسئولیت، به عهده خود ماست و کسی نمی تواند به جای ما تصمیم بگیرد و بگوید مرز بین تسامح و تعصب کجاست. بنابر این می گذارم که همه انسان ها توانایی گفتگو ندارند. گفتگو هنگام برخورد با قدرتمندان احمق که سیاستشان غیر عقلانی است، مشکل است.

ه: چه ساز و کارهایی در این امر نقش دارند؟

پارون: بزرگ ترین مشکل ما برداشتنی نادرست خدشه دار و بازتابی است که می گوید: «مسئول همه دردها و رنج های ما دیگران هستند.» ما خیلی راحت فراموش می کنیم که با دیگران چه کرده ایم. اما هر لحظه به خاطر می آوریم که دیگران - واقعاً یا ظاهراً - چه بر سر ما آورده اند.

به این جهت لازم است که پیوسته در تلاش گشودن صفحه جدیدی در ارتباط با انسان ها باشیم. این بدان معنا نیست که همه چیز را فراموش کنیم، ولی بدان معناست که بایستی بخشش داشته باشیم. ما بایستی بین گناه و مسئولیت کاملاً فرق بگذاریم. انسان نبایستی بی گناهان را مقصر بداند. من عقیده به گناه جمعی دارم. ولی احساس مسئولیت افراد را برای آنچه در آینده انجام می دهند، بایستی تقویت کرد.

ه: شما در اسرائیل با پروژه خود چه چیزی را تعقیب می کنید؟

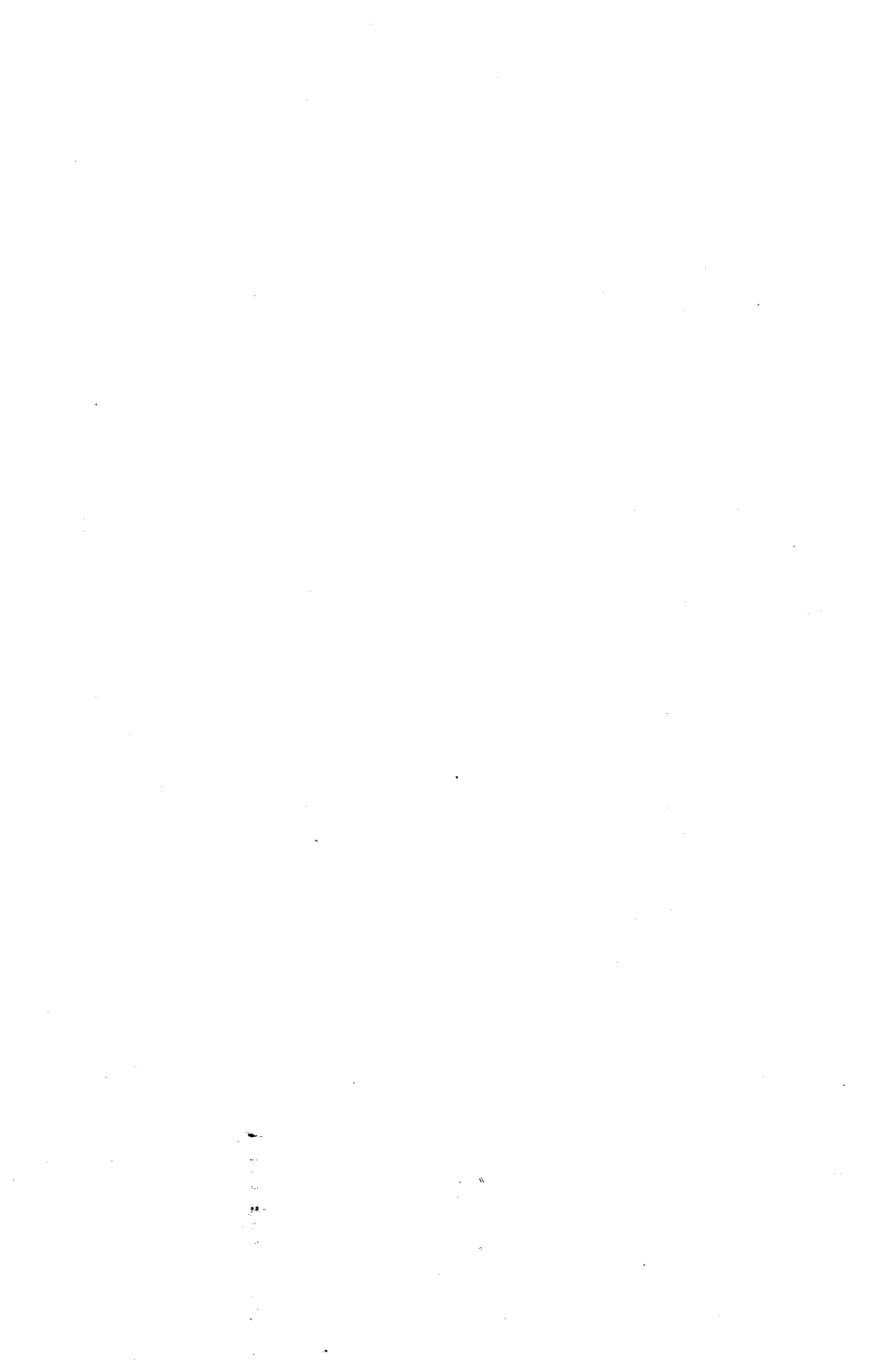
یارون: در ویا دولورسا^۱ صومعه‌ای بنام اکه هومو^۲ وجود دارد. قریب سی سال است که برای برقرار کردن کلاس‌های مشترك عبری-عربی تلاش می‌کنیم. بیش از بیست هزار نفر تاکنون بازبان و فرهنگ قوم دیگر آشنا شده‌اند. در حین جنگ خلیج، ما جلسات گفتگورا با ماسک برقرار می‌کردیم. از همه مهم‌تر برخوردها و ملاقات‌های تصادفی در ساعات تنفس است.

ه: آیا به نظر شما احتمال حل مشاجرات و منازعات بین یهود و عرب در اسرائیل وجود دارد؟

یارون: اکثر مردم از جنگ و نزاع خسته شده‌اند. به قلبی گرم و اعصابی آرام نیاز داریم. در نزاع‌های حاد معمولاً بر عکس است. درباره دیدگاه آینده می‌توانم بگویم: «ما قومی عقل‌گرا هستیم و لذا به معجزه عقیده داریم!»

1. Via Dolorosa

2. Ecce Homo



منظور از گفتگو چیست؟

مارتین بوبر می گوید: «درجایی که گفتگو، مناسب با ماهیت آن جریان پیدامی کند، یاران حقیقتاً به هم روی می آورند، با صراحت سخن می گویند و از هرگونه تظاهر آزادند. بدین ترتیب امکان بهره‌وری مشترکی به وجود می آید که قابل تأمل است و درجای دیگر نمی توان آن را یافت.»

گفتگو (دیالوگ) در حله اول نوعی ارتباط طبیعی و ساده به نظر می آید، حتی ممکن است آن قدر معمولی و طبیعی تلقی شود که صحبت درباره آن را کاری زاید بدانیم. البته هرروزه نیز شاهد آن هستیم که گفتگوهای بین افراد، نتیجه رضایت بخشی به بار نمی آورد.

اگر انسان‌ها می توانستند با همدیگر به شکلی رضایت بخش صحبت کنند و گفتگوی آنها شامل ارتباطی می شد که خلاقیت آور بوده و نه سرکوب کننده، در آن صورت نیازی به توضیح درباره اصل و مرام گفتگو و رویکرد جدید به آن و سعی در اجرای صحیح آن نبود.

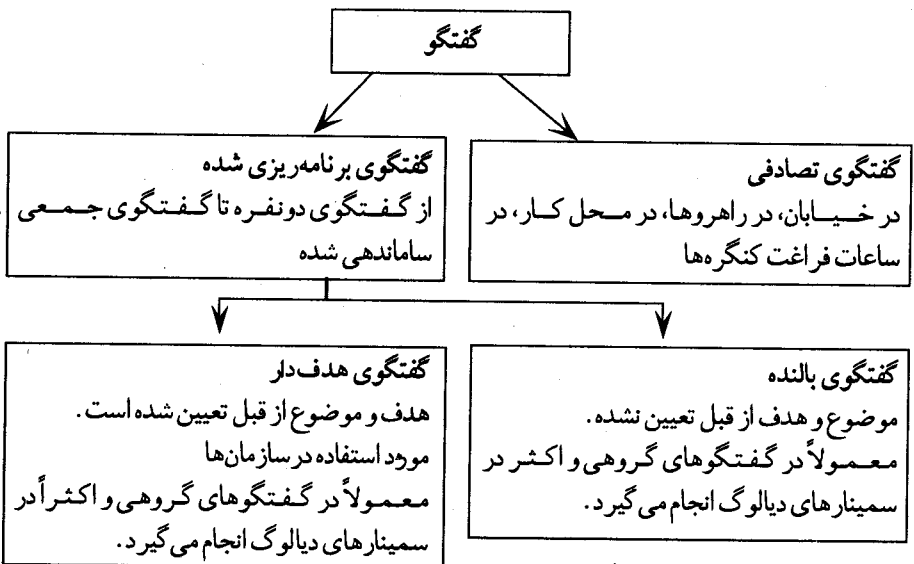
وظیفه و مسئولیت ایجاب می کند در جستجوی بیانی باشیم که متناسب با ماهیت

گفتگو بوده و آن گونه که بوبر تعریف می کند به دور از تظاهر باشد. البته تصور نشود که ما می خواهیم موعظه کنیم یا جریان ساده و تمرین های راحتی را معرفی نماییم. تجارب مهمی در اثر گفتگو به دست آورده ایم که به ما این جرأت را داده که گفتگو را به عنوان يك اصل، پی گیری و معرفی کنیم و البته به این امر نیز آگاهییم که در این باره با نوعی تناقض مواجه هستیم چرا که گفتگو ماهیتی ساکن و بی حرکت ندارد و چنگ زدن به چیزی که جریان و حرکت دارد غیر عملی است. بنابراین قدرت کلام مکتوب برای بیان يك روند و پروسه، محکوم به شکست است. منظور آن است که وقتی در صدد بازنگری و توصیف جریان رشد تفکر در موضوعی باشیم، نوشتار که دارای ساختاری ثابت است، از عهده این کار بر نمی آید، زیرا کلام مکتوب قادر به انعکاس روند سیال نیست. البته این مشکل را همیشه متفکران و بخصوص اُدبا در نظر داشته اند و شعرهایی در این باره سروده شده است. مثلاً روبرت موسیل^۱ می گوید: «اطمینان من تنها از این جهت نیست که هر چه می گویم اشتباه است، بلکه از آن جهت نیز هست که آنچه را که در جواب می شنوم نیز اشتباه است. با وجود این بایستی شروع کرد و از موضوع سخن گفت؛ البته حقیقت هیچ گاه در میان چیزی عریان نیست، بلکه در محیط پیرامون است، همچون يك کیسه؛ که با هر رأی و نظر جدیدی که در آن ریخته می شود، گرچه فرم آن تغییر می کند، ولی در عوض غنی تر و محکم تر می شود.» از آنجایی که ما نیروی تحول زا و منتقل کننده گفتگو را تجربه کرده ایم، تصمیم گرفتیم در این فصل مروری بر چگونگی نقش گفتگو داشته باشیم. این بحث برای آشنایی با مشکل گفتگو و توسعه آن مهم است.

گفتگو انواع مختلفی دارد. از طرفی ممکن است گفتگو به طور تصادفی و به دلیل به وجود آمدن شرایطی مناسب و بدون برنامه قبلی به وجود آید و از طرف دیگر گفتگو هائی هدف دار وجود دارد که استراتژی خاصی را دنبال می کند و به طور مشخص درباره يك موضوع بحث می کند. انواع دیگری از گفتگو هم بین دو نوع اصلی فوق وجود دارد. در اینجا قصد داریم دو نوع اصلی گفتگو و سپس مهمترین زمینه های آموزشی آن را معرفی نمائیم.

گفتگوی تصادفی و بدون برنامه قبلی

شاید هر کس يك بار تجربه کرده باشد که به هنگام صحبت با يك یا چند نفر در مسیری قرار گرفته است که مثلاً مطلب یکی از افراد جرعه‌ای در ذهن او ایجاد کرده و سخن وی نیز دیگری را به افکار تازه‌ای که تا آن موقع نمی‌شناخته، رهنمون کرده است. به عبارت دیگر، در اثر گفتگوی مشترك اندیشه‌ای تازه و یا جریانی از معانی به وجود آمده است. این برخلاف گفتگوهای معمولی است که يك نفر چیزی می‌گوید و دیگری می‌گوید بلکه و یا می‌گوید: این حرف مرا به یاد فلان مطلب انداخت و صحبت در حد مبادله محفوظات و مطالب متعارف باقی می‌ماند. برعکس آن گفتگوی سیال می‌تواند جالب، برانگیزاننده و مطلوب باشد و در عین حال باز هم همه آن چیزی نیست که مفهوم گفتگوی مورد نظر ما را بیان کند.



گفتگوی برنامه‌ریزی شده

برای تشکیل و راه‌اندازی روند گفتگوی آگاهانه دو امکان کاملاً متفاوت وجود دارد: گفتگوی هدف‌دار و گفتگوی بالنده. گفتگوی هدف‌دار را با آسانی می‌توان فهمید؛ چه، موضوع گفتگو از آغاز کار مشخص است. مثلاً: چگونه می‌خواهیم ساختار سازمانی را تغییر دهیم؟

با توجه به کاربرد اساسی دیالوگ، گروهی درباره موضوع تعیین شده گفتگو می کنند.

گفتگوی بالنده برخلاف گفتگوی هدف دار، از ابتدا بر محور موضوع خاصی نیست. موضوعات در حین معرفی افراد گروه ظهور می کند و کم و بیش توسعه می یابند.

درواقع در گفتگوی بالنده موضوع خاصی مطرح نیست، بلکه هدف اصلی گفتگو، دست یافتن و آگاه شدن از چگونگی مواجهه با دیگران و مواجهه با افکار و احساسات خویشان است. از طرف دیگر این کار، روند فراقری گروه در حال ارتباط را قابل شناخت و قابل بحث و بررسی می نماید. بعبارت دیگر گفتگوی بالنده، امکان ملاحظه و بررسی روند گفتگورا در سطحی فراتر فراهم می سازد. یکی از مواردی که مورد توجه و بررسی قرار می گیرد و فراتر از موضوع است، مسأله چگونگی ارتباط و برخورد افراد گروه نسبت به یکدیگر است. درواقع جریان گفتگو مانند جریان رودی است که از سرچشمه افکار و احساسات، جاری است؛ چه، اگر ریشه های اندیشه و زمینه الگوهای رفتاری و عادات متحجر خود را بشناسیم و آنها را به حوزه آگاهی آورده و با شناخت و ادراک آنها را تصفیه نماییم، زمینه تغییر و تحول در روند هر نوع ارتباطی فراهم می شود.

تمرین شیوه گفتگو

در صورت تمرین و ممارست برای کسب توانایی های محوری گفتگو، شاهد تأثیر آن در زندگی روزمره خواهیم بود. در این قسمت سعی می کنیم توانایی های لازم برای گفتگورا توصیف نماییم: بسیاری از شرکت کنندگان در سمینارهای پژوهشی که بدین منظور برگزار شد، اظهار داشتند که از کاربرد شیوه ها و راه های گفتگویی که در این کار جمعی فرا گرفته بودند، در دیگر امور زندگی خود نیز سود جستند:

- پدران و مادرانی از گفتگو با فرزندان خود به نتیجه مطلوب رسیده بودند.
 - زنان و شوهرانی از تفاهم بیشتری نسبت به یکدیگر برخوردار شده بودند.
 - آموزگاران و شاگردان رابطه ای صمیمی تر برقرار کرده بودند.
 - و بالاخره کسانی از بهبود رابطه با همکاران خود گزارش می دادند.
- بعضی وقت ها هم گفتگو به نتیجه مطلوب نمی رسید. زیرا افرادی بودند که

به روش‌های پیشنهادی ما عمل نمی‌کردند و ما هم مسئولیت و نیز قدرت تحمیل روش‌ها را به آنها نداشتیم. ما نیز دچار اشتباهاتی می‌شدیم که علی‌رغم تلاش صادقانه‌مان صورت می‌گرفت و می‌بایست از آنها درس بیاموزیم. شیوه‌ما در اداره جلسات تمرین گفتگو، بر خوردی آمرانه و از موضع تعلیم و آموزگاری نبود. ما نمی‌خواستیم آنچه را که قبلاً فرا گرفته بودند دوباره معلم‌وار ارائه کنیم، بلکه بر آن بودیم تا زمینه توجّهات آگاهانه و متقابل افراد را نسبت به یکدیگر فراهم آوریم. هنگامی که انسان تلاش کند، آمادگی‌های درونی خود را برای گفتگوی واقعی به دیگری ابراز نماید، حتی در دشوارترین حالات نیز از تأثیرات مثبت و خلاق و پربار آن بهره‌مند خواهد شد.

چار چوب و ضوابط لازم برای گفتگو

۱- ایجاد ظرف^۱، و فضای مناسب

ایجاد فضا و محیطی مناسب که در آن تمامی اعضای شرکت کننده احساس امنیت کنند، اساسی‌ترین پیش شرط موفقیت در اجرای گفتگو است. در اینجا يك تناقض به چشم می‌خورد. برای ایجاد چنین فضایی مدتها گفتگو لازم است و از طرف دیگر، فضای مناسب خود از پیش شرط‌های موفقیت در گفتگوست. بعبارت دیگر، در بادی امر چنین به نظر می‌رسد که فراهم آوردن چنین فضای امنی خود مستلزم و معلول تمرینات قبلی است. زمینه مناسب برای رشد گفتگو همانند بذری است که برای رشد، هم به زمین و خاک مناسب احتیاج دارد که بذری در آن افشانده شود و هم به آب و هوایی که در آن رشد کند.

بعد از مدتی، گفتگو کنندگان می‌آموزند با سعه صدر با یکدیگر برخورد کنند و اعتماد متقابل بین آنها بیشتر می‌شود. در عین حال ممکن است به مرور، بعضی از نظریات و عقاید آنها مورد سؤال قرار گیرد. این در حالتی است که روند گفتگو به شناختن و بررسی زمینه‌های تفکر اعضا نیازمند شده است. در چنین مواقعی عکس العمل‌های شدیدی در

۱. فضا، ظرف و محمل معادل کلمه container به کار رفته است. (م)

گروه به وجود می آید. مسأله ای که گروه گفتگو کننده در این مرحله با آن روبه روست، این است که آیا گروه، توانایی پی گیری روند گفتگو بدون کناره گیری یا مشاجرات بعضی از افراد را دارد یا نه؟

ویلیام اسحق، راهنمای پر قدرت دیالوگ در انستیتو تکنولوژی ماساچوست، به مطلب مهمی اشاره می کند: «اگر فضا و ظرف مناسبی وجود نداشته باشد گفتگویی نخواهد بود.» مقصود او چیست؟

مقصود مراقب هم بودن و همدیگر را نگهداشتن است. مطلب اصلی نیز همین است. آیا انسان می تواند با توجه و آمادگی درونی، روند گفتگو را با آغوش باز استقبال نماید؟ و حتی در زمانی که عقاید و نظریاتی ابراز می شود که صریحاً با نظر او مخالف است، به این کار ادامه دهد؟ و یا اینکه خود را با به طور علنی و آشکار و یا از جهت روحی و درونی کنار می کشد؟ آیا در صورت سهیم شدن در ایجاد محیط امن، انتظارات شخصی انسان از گفتگو برآورده خواهد شد؟

روند گفتگو به تضادها و تفاوتها، خشونت و نرمش، به عمق و آرامش، و به بلندی و پستی احتیاج دارد. برای جلسات گفتگو و مشاوره، بزرگترین خطر در تمایلی است که سعی دارد صاحبان افکار دیگر و نظریات مخالف و منتقدان را کنار بگذارد. در این صورت گروه همگون و بی تحرک خواهد شد. ایجاد فضا و ظرف مشترک بر مبنای اعتماد متقابل از آن جهت لازم است که محیط امنی برای بروز تنوع افکار و احساسات فراهم شود. در چنین محیطی امن است که نه تنها تکرر نظریات تحمل می شود، بلکه تنوع و گوناگونی، امکان پیدایش میدان آموزنده ای را فراهم می سازد.

گفتگو در کارخانه ذوب آهن

در بین مدیران يك کارخانه ذوب آهن و سندیکای کارگران بر سر نرخ فرآورده ها اختلافی بروز کرد که ادامه حیات کارخانه را با خطر مواجه کرده بود. رؤسای کارخانه برای حل این مشکل از مشاوران طرح گفتگو مدد گرفتند. این اولین مأموریتی بود که به عهده پروژه گفتگوی MIT گذاشته شد. مدیران کارخانه از مشاوران پروژه درخواست کمک کردند تا روند گفتگو و مذاکره بین کارگران و مدیریت را تصحیح و راهنمایی

نمایند. استفاده از واژه کانتینر به عنوان ظرف و محملی که بتواند بار سنگین روند گفتگو را حمل کند کنایه مناسبی برای این گروه بود. چه معنی ظرف محکم و جادار و مقاوم در برابر گرمای زیاد، برای کارگران ذوب آهن امری آشنا بود. در اینجا صحنه‌ای کوتاه از گفتگو روشن کننده است.

ظرف گفتگو تا چه حد بایستی محکم و مقاوم باشد؟ یکی از کارگران کارخانه به دیدار یکی از مجریان پروژه به نام فریمن آمده بود. فریمن در یکی از اتاق‌های کنفرانس پروژه با وی ملاقات کرد. آن دو بر سر میز بزرگی نشستند. آن کارگر تعریف می کرد که قبل از به دست آوردن تجربه در روند گفتگو، معمولاً کارگران و مدیریت هنگام مذاکره بر سر میزهای بسیار بزرگی می نشستند، تا فاصله گفتگو کنندگان از هم زیاد باشد و مانع کتک کاری گردد؛ ولی بعد از شش ماه گفتگوی منظم، جلسات مذاکره در اتاق‌هایی که صندلی‌هایی گرداگرد آن قرار دارد و میزی در وسط آن نیست، برقرار می گردد. قبلاً چنین نوع ملاقاتی غیر قابل تصور بود و برای رسیدن به چنین وضعی بایستی ظرف مناسب ایجاد می شد.

۲- راهنمای گفتگو

به نظر ما دومین شرط لازم، داشتن يك همیار و راهنماست. که وظیفه اصلی او آماده کردن و ایجاد ظرف و فضای مناسب برای گفتگوست. در مورد نقش راهنما در فصل پنجم و ششم، به طور مبسوط سخن خواهد رفت.

۳- شفافیت هدف

برای گروه بایستی روشن باشد که هدف از دور هم جمع شدن، گفتگوی واقعی یا یکدیگر و یادگیری و تمرین است، این بدان معناست که توانایی‌های کلیدی گفتگو بایستی آموخته شده و تمرین شوند. افراد گروه باید بدانند که در گروه به طور متداول و معمولی بحث نمی شود؛ یعنی بدون تصمیم گیری و اتخاذ هدف و بدون در نظر گرفتن مسأله خاص و بدون تلاش برای رسیدن به جمع بندی، صحبت نمی شود. وظیفه راهنما آن است که در مواقع خاص و بحرانی کاربردها و اهداف گفتگو را یادآوری نماید. اگر چنین کاری انجام نشود، فضا و ظرف به سادگی متزلزل و سست می گردد.

اهمیت روش ها و اندیشه های مارتین بوبر و دیوید بوهم در امر گفتگو

به منظور آشنایی با زمینه های تاریخی گفتگو، به معرفی دو اندیشمند که درباره گفتگو تحقیق کرده اند می پردازیم: مارتین بوبر و دیوید بوهم.

مارتین بوبر: گفتگوی واقعی

مارتین بوبر فیلسوف مذهبی یهودی به تاریخ هشتم فوریه سال ۱۸۷۸ در وین متولد شد و در سال ۱۹۶۵ در اورشلیم وفات یافت. وی در دانشگاه فرانکفورت معارف دینی یهود و اخلاق یهودی را تدریس می کرد، و از سال ۱۹۳۰ پروفسور افتخاری در شاخه معارف دینی شد. در اثر به قدرت رسیدن نازی ها از مقام پروفیسوری کناره گیری کرد و در اکتبر همان سال به طور رسمی اجازه تدریس در دانشگاه از وی سلب شد. بوبر یک سازمان سوادآموزی یهودی تأسیس نمود و برای افتتاح یک آموزشگاه یهودی تلاش می کرد. وی در بیست و یکم فوریه ۱۹۳۵ اجازه هرگونه سخنرانی و تدریس عمومی از وی گرفته شد. در ماه مارس ۱۹۳۸ با زن و دو نوه اش به طرف فلسطین مهاجرت کرد و در آنجا مشغول به کار شد.

بوبر از سال ۱۹۵۱-۱۹۳۸ پروفسور کرسی فلسفه اجتماعی در دانشگاه عبری اورشلیم بود. و از ۱۹۵۳-۱۹۴۹ اداره سمینار سوادآموزی را که خود تأسیس نموده بود، و آن را «مدرسه عالی تربیت معلم برای ملت» نامیده بود، به عهده گرفت.

در سال ۱۹۵۳ بوبر به اخذ جایزه صلح از نمایشگاه کتاب فرانکفورت نائل گردید و در آنجا به هنگام اخذ جایزه تحت عنوان: «گفتگوی واقعی و امکان صلح» سخنرانی کرد. در سال ۱۹۵۷ در حین سفر به آمریکا، یک برنامه گفتگوی عمومی بین او و کارل روجرز^۱ در مورد مسائل روان درمانی انجام شد. کارل روجرز بعدها با جدیت برنامه دیالوگ و گفتگو، در گروه های بزرگ رادنبال کرد. یکی از آثار بوبر که به همکاری فرانس روزنسوایک^۲ انجام شده ترجمه انجیل است. رابطه بین انسان ها و گفتگو، در محور کارها و فعالیت های بوبر قرار داشت.

1. Carl Rogers

2. Franz Rosenswieg

در گفتگوی واقعی باید توجهی حقیقی به طرف مقابل داشت؛ یعنی ذات و ماهیت فرد باید به سوی فرد دیگری معطوف گردد. هر صحبت کننده ای مخاطب خود را به عنوان موجود متشخص و معین در نظر می گیرد. از این منظر، وقتی کسی را در نظر گرفته، مورد خطاب قرار می دهیم، بایستی در آن لحظه بالاترین حد حضور ذهن را به کار بندیم. حواس تجربه گر و تصورات ذهنی اوست که برداشت فرد را از طرف مقابل تکمیل می کند، و امکان تأثیر و درك مقابل را به عنوان انسان منحصر به فرد و مقبول فراهم می نماید. اگر گوینده نسبت به مخاطب خود چنین احساسی داشته باشد در آن صورت نه تنها وجود وی را به عنوان يك فرد دیگر درك کرده است، بلکه وی را به عنوان رفیق و یار پذیرفته است؛ یعنی آنکه او را تا جایی که ممکن باشد، پذیرفته است. توجه واقعی به دیگری، باعث تأیید و پذیرش طرف مقابل می شود. البته مسلم است که مقصود از تأیید، صحه گذاشتن بر همه چیز نیست. اما در هر قسمت و جایی که من با دیگری نظر مغایری داشته باشم همین که وی را به عنوان رفیق گفتگوی واقعی پذیرفته ام، وی را به عنوان يك شخص تأیید کرده ام.

اگر قرار باشد صحبت واقعی انجام گیرد، بایستی افراد شرکت کننده از خود مایه بگذارند. این به آن معناست که حاضر باشند هر آنچه در باره موضوع مورد گفتگو فکر می کنند بیان نمایند و همچنین بدان معناست که هر چه در همان موقع به فکرشان رسید، بلون کم و کاست و بلون تفسیر و تبدیل عرضه دلرند. حتی کسانی که زیاد صحبت می کنند، مصون از آن نیستند که قسمتی از گفتنی های خود را سانسور کنند. در فضای وفا و صداقت که محیط مناسب برای گفتگوی واقعی است، انسان می تواند آنچه برای گفتن دارد و نیاز به ابراز آن را در خود احساس می کند، بگوید. نبایستی مطالب را مخفی کرد و مسکوت گذاشت. شکی ندارم که علامت مشخصه تعلقی به حیات اجتماعی، کلام است. حق کلام وقتی ادا می شود که با صداقت و شفافیت همراه باشد. و این بدان معنا نیست که انسان دهان به وراجی باز کند. جان کلام در آن است که مستدل باشد و باید توجه داشته باشیم که آنچه برای گفتن داریم و هنوز به بیان نیامده، ابتدا به کلام درونی و سپس به سخن در آوریم. سخن گفتن در آن واحد هم طبیعت است و هم مصنوع، هم جوانه است و هم محصول؛ و در جایی که به صورت دیالوگ و در فضای تنفسی و فضای واقعی ظاهر

می‌شود، بایستی وحدت هر دورا مستمر از نو تکمیل نمود.

علاوه بر اینها مسأله مهم کنار گذاشتن تظاهر است. این تأثیری مخرب دارد. هر کس به هنگام گفتگو به این فکر باشد که آنچه وی می‌گوید حاکم شود وقتی که من به جای سخن گفتن به این فکر باشم که اعتبار خود را در جمع ارزیابی کنم، اشتباه جبران ناپذیری در ادای مطلب خود مرتکب شده‌ام و با اشتباه به گفتگو وارد شدن، گفتگورا از مسیر درست منحرف می‌کند. گفتگوی واقعی بعدی از هستی‌شناسی است که حقیقت و واقعیت وجود آن را شکل می‌دهد و لذا هر گونه دخالت تظاهر، کارآیی آن را از بین می‌برد.

اما اگر گفتگو مناسب با ماهیت خود باشد، افراد به طور حقیقی یکدیگر را مورد خطاب قرار داده و بی‌پرده با هم سخن می‌گویند و از تظاهر آزادند، امکان تکامل، بالندگی و بهره‌وری جمعی بی‌ظنیری به وجود می‌آید. جوهر کلام در جایی به وجود می‌آید که انسان‌ها از پویایی با هم بودن واقعی بهره‌مندند و قدرت پویایی جمع آنها را فرا گرفته است. آنچه در اثر این نوع تبادل جمعی به وجود می‌آید در غیر این شرایط قابل دسترسی نیست. این پدیده در گفتگوی دوفره گرچه اغلب مشاهده شده، اما در گفتگوهای جمعی هم گاه دیده شده است.

در سال ۱۹۱۴ حدود عید پاک، جمعی از نمایندگان روحانی بعضی از ملت‌های اروپایی برای مشورت سه روزه‌ای دور هم جمع شدند. جلسه جهت آمادگی برای جلسات بعدی بود. همگی در نظر داشتند مشترکاً تدبیری برای پیشگیری از فاجعه‌ای که وقوع آن احساس می‌شد، اتخاذ کنند. مطالب از قبل تعیین نشده بود، اما شرایط گفتگوی واقعی فراهم بود. از همان اول صراحت بین همه حاضرین حاکم بود.

بعضی از آنها برای اولین بار یکدیگر را می‌دیدند، همه بی‌پرده سخن می‌گفتند و هیچ کدام تظاهر نمی‌کردند. آنان بر این باور شدند که بایستی این گردهمایی را شکست خورده قلمداد کرد... لذا گفتگوی بعدی را به حدود شش ماه بعد یعنی به اواسط ماه اوت موکول کردند، ولی گردش روزگار و سیر حوادث، به طور طبیعی، شرکت کنندگان گردانندگان این محفل را در هم ریخت. با وجود این بعدها، هیچکدام از اعضای جلسه در این امر تردیدی نداشتند که با حضور و گفتگوی خود در آن جلسه و تصمیم برای عدم

تصمیم‌گیری در آن مقطع از يك فاجعه جلوگیری کرده و در يك پیروزی درخشان روابط انسانی شرکت کرده‌اند.

پرواضح است که همه کسانی که برای گفتگوی واقعی متحد شده‌اند، مجبور به صحبت کردن نیستند. کسانی هم که در چنین جمع‌هایی سکوت می‌کنند، می‌توانند نقش مهمی داشته باشند. اما وقتی که جریان گفتگو به جایی رسید که از سکوت کننده نظر خواسته شد، در آن صورت نایبستی خود را کنار بکشد. برای گفتگوی اصیل نمی‌توان زمینه‌چینی کرد و کسی از قبل دقیقاً نمی‌داند که روند گفتگو چگونه جریان پیدا خواهد کرد. البته يك نظم اساسی از ابتدا در آن جمع جاری است ولی کسی نمی‌تواند به دیگری دستور دهد؛ زیرا جریانی که در گفتگوی واقعی در حرکت است، جریان و روند فکر و روح است و تا کسی ندای آن را کشف نکند، قادر به گفتن حرف‌هایش نیست.

این هم امر مسلمی است که معمولاً همه شرکت کنندگان بدون استثنا قادر به پذیرفتن شرایط گفتگو هستند. اگر حتی تعداد کمی از حاضران احساس کنند برای آنها در گروه نقش فعال در نظر گرفته نشده است، اصالت گفتگو خدشه‌دار خواهد شد و گروه دچار مشکل خواهد شد.

دوستی دارم که یکی از استادان مهم این عصر است. وی در گفتگو ماهر بود و به آن عشق می‌ورزید. صداقت وی در گفتار واضح و آشکار بود. اما يك بار اتفاق افتاد که وی با دو دوست دیگر و همسران آنها دور هم نشستند و سخن بالا گرفت. در این گفتگو خانم‌ها ظاهر آشکار نداشتند، ولی حضورشان نقشی تعیین کننده داشت. گفتگوی بین دو نفر از آقایان به مجادله کشید. فرد سوم در این جمع من بودم و با نفر دیگر هم دوست بودم. او مردی نجیب و اهل گفتگو بود. البته وی بیشتر طرفدار انصاف درباره موضوع بود تا دستورهای دینی و از خلط مبحث در گفتگو ابا داشت. دوستی که وی را استاد در گفتگو نامیدم، مثل همیشه آرام و متوازن صحبت نمی‌کرد، بلکه به‌طور چشمگیری مبارزه‌جویانه و پیروزمندانه سخن می‌گفت. با چنین شرایطی گفتگو پایانی بی‌نتیجه داشت.

در روزگار ما تفاهم و درک ماهیت گفتگوی واقعی کمیاب است، علاوه بر آن شرایط و لوازم

گفتگو نیز در افکار عمومی به طور غلط معرفی می شود. گروهی گمان می کنند با تشکیل جلسات نمایشی گفتگو به یاری تبلیغات خدمتی به شنوندگان علاقه مند کرده اند، در حالی که يك صحبت واقعی با يك گفتگوی نمایشی تفاوت دارد. گفتگوی نمایشی نه مستقیم و بی پرده است نه می تواند خودجوش باشد.^۱

اندیشه های دیوید بوهم در باره گفتگو

دیوید بوهم (۱۹۹۲-۱۹۱۷) پسر يك نجار بود و در شهر معدنی W.-B. در پنسیلوانیا بزرگ شد. به عنوان آخرین شاگرد و روبرت اپنهاইمر^۲ در سال ۱۹۴۳ به اخذ درجه دکتراي فیزيك در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی نائل آمد. در عصر رعب آور مك-کارتی^۳ وی را از دانشگاه پرینستون اخراج کردند و او را به اعتراف در برابر کمیته فعالیت های ضد آمریکایی به مجلس سنا فرخواندند. بوهم و اینشتاین^۴ درباره مسائل فیزيك کوانتا مباحثه می کردند. فیزيك کوانتا در دنیای علم پذیرفته شده بود، ولی بحث بوهم بر سر آن بود که زمینه های نفوذی مکانیک کوانتا به تئوری نسبیت نزدیک نیست. بخصوص بوهم حاضر نبود با تناقضات غیر قابل تعریفی که ناشی از تئوری کوانتا بود کنار بیاید. این تفکرات وی را به جایی رساند که جهان را در سطح اتم به صورت يك شبکه غیر قابل انفصال و یا جهانی متشکل از روابط به هم فشرده شده تفسیر نماید. این دانشمند در دوران آخر فعالیت خود به عنوان متفکر فیزيك کوانتا در کالج بیرك بك^۵ دانشگاه لندن به تدریس مشغول بود و کتابهای زیادی در مورد تئوری کوانتا تألیف کرد. به دلیل مطالعاتش در فیزيك نوین به گسترش و توسعه گفتگو سوق داده شد. پژوهش های فوق، او را به این سؤال کشاند که تا چه حد می توان از بررسی و مطالعه جریانات و فعل و انفعالات در وادی ذرات کوانتا به راه حل هایی برای مسائل اجتماعی امروز دست یافت. او با بررسی ساختارهای پایه ای

1. Martin Buber: Elemente des Zwischen-Menschlichen, S. 293-297; In: Das Dialogische Prinzip, Bleicher Verlag, 8. Aufl.

2. Robert Openheimer

3. Mc Carthy

4. Einstein

5. Birkbeck

فیزیکی به این باور رسید که می‌توان میان برداشت‌های خود از فیزیک کوانتا و دانش معنوی و روحانی، تشابهات و قراینی به دست آورد.

معمولاً در دفاع از نظریات و عقاید، خشونت زیادی نهفته است. معمولاً خود را با عقاید و نظریات خود، هم هویت تصور می‌کنیم و در دفاع از آنها در واقع از خود دفاع می‌کنیم. دفاع از خود غریزه‌ای است که انسان در جنگل فرا گرفته و ناخودآگاه به خود و افکارش منتقل کرده است. به بیان دیگر فکر می‌کنیم که در محیط پیرامون ما، افکار و نظریات خطرناکی مانند پیرهای خطرناک وجود دارد که باید در مقابل آنها از خود دفاع کنیم. به این ترتیب غریزه‌ای که در جنگل معنا دار و متناسب بود به افکار و نظریات در زندگی مدرن منتقل شده است. گفتگو امکان آگاهی نسبت به آنها را به وجود می‌آورد.

تازمانی که دارای چنین حالت دفاعی باشیم و در مقابل دیگران جبهه‌گیری کنیم، به تصورات خود محکم بچسبیم و به خود کاملاً حق بدهیم، توانایی فهم و هوش ما محدود شده است؛ زیرا فهم و هوش مغایر دفاع از نظر است. وقتی که قرائن، علائم و شواهد نشان می‌دهد که نظری می‌تواند غلط باشد، دلیلی برای محکم چسبیدن به آن وجود ندارد. اندیشه‌ای که دارای نظام صحیح است، راه را برای پیشنهاد های اصلاحی باز می‌گذارد.

این به آن معنا نیست که اعضا، در مقابل نظریات گروه تسلیم شوند. اگر جمعی دارای چنین خصوصیتی باشد، جمع سالمی نیست. بیماری يك جمع در آن است که نقش وجدان را پیدا کند و در بین اعضا احساس گناه به وجود آورد؛ زیرا بشر معمولاً آنچه را همه با آن توافق دارند به عنوان حقیقت می‌پذیرد. اینکه هر کدام از اعضا می‌توانند نظرات متفاوتی داشته باشند، چندان مهم نیست بلکه هرگز نباید همه را به اتخاذ نظر واحدی دعوت کرد. روح مشترک، و آگاهی مشترک مهم‌تر از محتوای نظریات یکسان یا غیر یکسان است. و بالاخره شاید دریافت که آرا و نظریات خود به خود محدودند و راه حل مشکلات در نظریات و اندیشه‌ها نیست و در جای دیگری است، نمی‌توان به وسیله تفکر به حقیقت نزدیک شد، بلکه راه دیگری دارد، شاید از طریق حرکت آزادانه روح خاموش و آرام. اگر خواهان شناخت حقیقت و حرکت در مسیر حق هستیم، بایستی اهداف معنوی خود را همگرا سازیم، به همین جهت گفتگو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

وقتی اهداف همسو و همگرا نباشند، چگونه می‌توان در راه حق شرکت داشت؟ فکر می‌کنم چنین برداشتی بتواند راه‌های جدیدی برای تحول اوضاع کلی جهان ارائه دهد؛ مثلاً برای مشکلات محیط زیست و از این قبیل.

نهضت طرفداری از محیط زیست در خطر تجزیه به گروه‌های کوچک است؛ زیرا افراد آن دارای نظریات متفاوتی درباره حل مشکلات اند. ممکن است کار به جایی برسد که این گروه‌ها به جای مبارزه در برابر عوامل مخرب محیط زیست، به مبارزه علیه یکدیگر مشغول شوند. از این جهت بسیار ضروری است که گروه‌های مختلف نهضت طرفداری از محیط زیست با یکدیگر به گفتگو بپردازد. این افراد ظاهرأ به بعضی از مشکلات موجود در کره زمین پی برده‌اند ولی بسیاری از آنها از روند تفکر خود اطلاعی ندارند و به آن توجهی نمی‌کنند.

توجه به این موضوع اهمیت ویژه‌ای دارد و باعث آشکار شدن زمینه‌های اختلاف خواهد شد. تمیز کردن رودخانه‌ها، کشت درخت‌ها و نجات نهنگ‌ها که بخشی از فعالیتهای نهضت حمایت از محیط زیست را تشکیل می‌دهد، بایستی با گفتگویی که شناخت چگونگی روند تفکر و مشکلات و موانع آن را روشن می‌کند، همراه باشد. همه این کارها به هم مربوط است و انجام دادن هر کدام به تنهایی کافی نیست. اگر فقط در باره روند تفکر گفتگو کنیم و مدت زیادی سازوکارهای آن را بررسی نماییم، ممکن است در همین زمان کره زمین نابود شود. اما اگر در حین گفتگو درباره مسائل مشخص و جستجو برای یافتن راه حل مناسب به روند تفکر هم توجه کنیم، در آن صورت آرام آرام زمینه تأثیر روند معنوی و روحانی هم فراهم خواهد شد، و آن زمینه‌ای است که در آن معمولاً امور پراهمیت اتفاق می‌افتد.

بسیار اتفاق می‌افتد که تصورات و نظریات مختلفی وجود دارد و یک طرف به گفتگو علاقه دارد و طرف دیگر تمایلی بدان ندارد. با وجود این بایستی هر طور که هست باب گفتگو را بگشاییم، حتی اگر یک طرف حاضر به گفتگو نباشد. آن عده که آماده صحبت هستند، می‌توانند بین نظریات خود و اندیشه‌های طرف دیگر از جانب آنها، دیالوگ راه بیندازند. لااقل می‌توانیم برای خودمان و حتی با خودمان گفتگو کنیم. این امر «روح دیالوگ» است.

تلاش برای معرفی این روح در جامعه اهمیت زیادی دارد و به ایجاد يك نظم متوازن و خلاق در جهان مدد می‌رساند. اگر واقعاً خلاقیتی در کاری داشته باشیم، غیر مستقیم و آرام در دیگران اثر می‌گذارد. تأثیر آرام و بی‌سروصدای آن‌ها با کلام و هم بدون کلام گویا خواهد بود. اما اگر به تکرار همان حرفهای قدیم بپردازیم، چیزی عوض نخواهد شد. چنین تصویری از گفتگو و از آگاهی مشترک نشان می‌دهد که راه خروج از مشکلات جمعی باز است. بایستی از پایه شروع کرد و نه از سطوح بالای سیاسی، مثل سازمان ملل یا از رئیس جمهور. اطلاع دارم که در وزارت امور خارجه آمریکا کسانی با ایده گفتگو آشنا هستند. این امر نشانگر وسعت و توسعه این تلاش تا بالاترین سطوح اجتماع است. در جهان مدرن امکان ارتباط فراهم است؛ همان‌طور که خبر کارهای مخرب زود پخش می‌شوند، امکان سریع توسعه گفتگو هم وجود دارد.

تحمل مشکلات گفتگو و استقامت در برابر حالت‌های یأس‌آور احتمالی آن، اهمیت و ارزشی بیش از آن دارد که در حله اول به نظر می‌رسد. وقتی درباره مشکلی که به آن دچار هستیم گفتگو را آغاز کردیم، می‌توان گفت، در بخشی از روند راه حل قرار گرفته‌ایم و دیگر تحت سلطه مشکل نیستیم. به بیان دیگر حرکت روحی و فکری ما راه حل را یافته و خود به قسمتی از راه حل بدل شده است. هر قدر این راه‌یابی کوچک باشد، باز از جهت وجودی، جزئی از راه حل است، نه جزئی از مشکل. بنابراین می‌توان گفت برداشتن اولین قدم برای حل مشکل بسیار اهمیت دارد و قدمی است که ماهیت آن متعلق به حل مسأله است. همان‌طور که در ابتدا گفتیم، سرعت پیشرفت در این راه را نمی‌توانیم تخمین بزنیم. سرعت حرکت روح را چه در روند تفکر و چه بعد از آن را، نمی‌توانیم از قبل بدانیم.

بعضی وقتها گفته می‌شود، عشق تنها چیزی است که مورد نیاز است. البته این حرف صحیح است ولی به شرطی که عشق واقعی وجود داشته باشد، همه کارها بخوبی انجام می‌شود. اما به نظر می‌رسد چنین عشقی بین ما وجود ندارد و لذا باید در پی راه دیگری باشیم. ممکن است ناامیدی، عصبانیت، نفرت و ترس وجود داشته باشد ولی بایستی راه و روشی را پیدا کنیم که برای این گونه احساسات هم جایی در نظر گرفته باشد. برای روشن شدن این مطلب داستانی درباره دو نفر از مشهورترین فیزیکدانان این قرن، آلبرت

اینشتاین و نیلز بور^۱، نقل می‌کنم. اینشتاین به یاد می‌آورد که در اولین دیدارش با بور خیلی از او خوشش آمده بود و هر دو با شور و هیجان دربارهٔ فیزیک بحث می‌کردند. ولی بالاخره به این سؤال رسیدند که در کجا نظریات و تصورات مختلف هر کدام از آنها، دربارهٔ راه وصول به حقیقت، واضح و روشن می‌شود.

زمینه‌های قضاوت بور، بر دیدگاه وی از تئوری کوانتا و زمینه‌های قضاوت اینشتاین بر تئوری نسبیت وی قرار داشت. آنها بارها در خصوص نظریات خود با حوصله و مهربانی صحبت کردند. بحث‌های بی‌شمر سالها طول کشید و هیچ کدام از آنها تسلیم نظر دیگری نشد. هر دو به تفکر از مواضع آشنای خود اکتفا می‌کردند. سرانجام به این نتیجه رسیدند که بحث آنها فایده‌ای ندارد و در نتیجه شکاف عمیقی بین آنها ایجاد شد. بعد از آن مدت‌ها یکدیگر را ندیدند. دورانی هر دو در انستیتوی پرینستون دورهٔ تحصیلات عالی را تدریس می‌کردند؛ اما ملاقاتی بین آنها پیش نیامد. ویل^۲ ریاضیدان به نظرش رسید: خوب است بین این دو دانشمند ملاقاتی ترتیب دهد و حیف است که این دو از هم فرار کنند. به این منظور یک مهمانی ترتیب داد و آن دو را با دانشجویانشان دعوت کرد. اینشتاین و طرفدارانش در یک طرف اتاق و بور و شاگردانش در طرف دیگر اتاق نشستند. آنها به سوی یکدیگر نرفتند؛ زیرا موضوع مشترکی برای صحبت آنها باقی نمانده بود. یافتن معنای مشترک برای آنها غیر ممکن بود؛ چه، هر کدام به محق بودن نظر خود یقین داشتند. چگونه انسان می‌تواند در درک موضوعی با دیگران به تفاهم برسد وقتی که از محق بودن برداشت خود کمال اطمینان را داشته باشد؟ اگر طرف دیگر گفتگو هم مطمئن باشد که حقیقت را یافته است و این دو حقیقت هم با هم وفق نداشته باشند، در چنین وضعی، آیا رسیدن به تفاهم و درک متقابل امکان‌پذیر است؟

از این جهت لازم است از این تصور که ما محقق هستیم یا به حقیقت رسیده‌ایم صرف نظر شود. امکان دارد که انسان در اثر گفتگو به حقیقت برسد؛ اگر چه در واقع غرض از گفتگو،

1. Niels Bohr

2. Weyl

رسیدن به معنا و ارزش است. وقتی که معنا بدون رابطه و غیر منسجم باشد، هیچگاه انسان به حقیقت نمی‌رسد. شاید هر کس فکر کند معنای مورد نظر من دارای انسجام و معنای مورد نظر دیگران بی‌ربط است. به این طریق نمی‌توانیم به ارزشهای مشترک دسترسی پیدا کنیم. حقیقت را در گروه خود یا در گروه خود می‌دانیم و خود را دلخوش می‌کنیم. اما در چنین حالتی منازعه و جدال ادامه خواهد یافت.

اگر لازم شود به ارزش گذاری مشترک و حقیقت مشترک برسیم، بایستی از راه دیگری برویم. شاید بورو اینشتاین می‌بایستی با هم گفتگو می‌کردند. ادعا نمی‌کنم که در آن موقعیت امکان پذیر بوده است، اما شاید با گفتگو، این توانایی پدیدار می‌شد که یک مخاطب واقعی را می‌یافتند و به نظریات یکدیگر دقت لازم را مبنول می‌داشتند و شاید هر دوی آنها دیدگاههای خود را قابل تغییر می‌دیدند و موفق می‌شدند فراتر از تنوری نسبیت و تنوری کوانتا به چیز جدیدی که مواضعشان را به هم متصل می‌کند، دست یابند. آنها از نظر تنوریکی به این کار قادر بودند، ولی فکر نمی‌کنم چنین تصویری از گفتگو، به ذهن این دانشمندان علوم طبیعی آن زمان رسید.

پایه علوم طبیعی بر این تفکر استوار است که علم به شناخت حقیقت دست خواهد یافت؛ یعنی به حقیقت واضح. تصور گفتگو برای درک ساختار امروزی علم، مانند مذهب بیگانه است. علوم طبیعی از جهتی به صورت مذهب عصر مدرن درآمده و نقش یافتن حقیقت و استقرار آن را به عهده گرفته، همان نقشی را که در گذشته مذهب داشته است. به همین دلیل، دانشمندان نیز مانند مذهبی‌ها نمی‌توانند با داشتن تصورات و برداشت‌های مختلف از حقیقت، به هم نزدیک شوند.

ماکس پلانک^۱ در این باره گفته است: «این طور نیست که افکار جدید حاکمیت پیدا کند، بلکه دانشمندان قدیمی می‌میرند، سپس افراد جدید با افکار جدید می‌آیند». اما ظاهر آراه صحیح، اینچنین نیست و به معنای آن نیست که در علم راه و روش دیگری نمی‌توان به کار برد. اگر دانشمندان علوم طبیعی با هم گفتگو کنند، به انقلاب مهمی در علوم طبیعی

خواهد انجامید. در واقع پرداختن به اصل گفتگو از وظایف اجتناب ناپذیر دانشمندان است. آنها می گویند: «بایستی گوش فراداد. بایستی از همه امکانات برای این کار استفاده کرد»^۱. اما متوجه می شوند که توانایی این کار را ندارند...».

دانش گفتگوی برنر و شیوه های آن

در حین سفر به حوزه هایی که در آن جا گفتگو را مبتنی بر زمینه های علمی آن تجربه کرده اند به ویلیام اسحق در کمبریج رسیدیم. وی با پتر زنگه در مرکز آموزش های سازمانی OLC در مدرسه مدیریت اسلوان^۲ در انستیتو تکنولوژی ماساچوست کار می کرد. OLC نهادی است که شرکت های بزرگ آمریکایی مثل فورد^۳، اینتل^۴، شل^۵ و هارلی-داویدسن^۶ آن را حمایت می کنند. مخارج این نهاد توسط پروژه های مشخصی تأمین می شود.

پتر زنگه در کتابی به نام: نظم و اصل پنجم که در سال ۱۹۹۰ منتشر شد، به نقش کلیدی گفتگو به عنوان یکی از پنج اصل مهم برای «سازمانهای یادگیرنده» اشاره کرده است. در سال ۱۹۹۲ مؤسسه کلوگ^۷ مأموریتی برای یک پروژه گفتگو با بودجه ای به میزان پانصد هزار دلار بر عهده ویلیام اسحق گذاشت. با شرکت در این پروژه برای او امکان تحقیق علمی در مورد کاربردهای مختلف گفتگو در حوزه های مشخص عملی فراهم شد، به طوری که بعد از پایان پروژه، اقدام به تأسیس یک انجمن مشاوره به نام DIAL-LOGOS نمود که در آن عمدتاً به شکل های عملی گفتگو پرداخته می شد.

اسحق در صدد آن است که درباره گفتگو به عنوان یک اصل انضباطی تحقیق و کاوش

1. David Bohm; Vom Dialog, s.79-85, in: Der Dialog. Lee Nichol. Stuttgart: Klett-Cotta 1998.

2. Sloan

3. Ford

4. Intel

5. Shell

6. Harley-Davidson

7. Kellogg

نماید، تا متناسب با پیشنهاد دیوید بوهم، اطلاعات و نتایج دقیقی در مورد نقش گفتگو در چگونگی تفکر، توسعه، تغییر و تحول‌پذیری سیستم‌های اجتماعی گردآوری کند. مفاهیم و اصطلاحات علمی وی برگرفته از تحقیقات نظریهٔ کش^۱ و بر زمینه‌های مشخص پراتیک و عمل استوار است: بر اساس این نظریه، پژوهشگر خود بخشی غیر قابل انفصال از برنامه‌های تحقیقی و حوزه‌های بررسی خود است. سؤالات فرد محقق که برخاسته از شناخت و دیدگاه وی است، موضوع مورد بررسی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

افکار تئورسین‌ها و نظریه‌پردازان سیستم‌ها مانند جی فورستر^۲ که طراح مدل‌ها و الگوهای تحلیل در گزارش «کلوپ‌رم» است، از تفکر فوق‌نشات گرفته است، همچنین نظریهٔ روان‌شناسی میدان‌ها از کورت لوین^۳ که از آلمان به آمریکا مهاجرت کرده است، نیز در اثر چنین نگرشی به وجود آمده است. در نظریه و روش اسحق، انرژی و نیروهای میدان و حوزه مشترک بین انسان‌ها، دارای نقش کلیدی برای ایجاد خلاقیت و تفاهم‌اند. نیروهای این میدان مشترک، انسان را آمادهٔ هر گونه تحول و فراتر رفتن از محدودیت‌های ذهنی و فکری می‌کند.

اسحق در جستجوی پاسخ این سؤال است که چگونه می‌توان به یک دیدگاه و نظام تفکر دست یافت که به وسیلهٔ آن بتوان وقایع و جریانات را با ارتباط‌های منسجم آنان شناخت. و یا به بیان دیوید بوهم چگونه می‌توان جزئی‌نگری را در تفکر کنار گذاشت؟

بنابراین نظر اسحق، مابایستی توجه را از مسیر رودخانه به طرف سرچشمه و منشأ و مبدأ آن معطوف کنیم: یعنی به نقطه آغازین مسأله رفته و سیر تفکر را به آن طرف هدایت نماییم. نه آن‌که به توصیف روندها و وقایع مشغول شویم. آن هنگام که سرچشمه‌های افکار شناخته شود، مشکلات به وجود آمده به آسانی قابل بررسی‌اند.

دومین هم صحبت ما خانم دانا ظهر^۴، دانشمند فیزیک کوانتاست که او نیز به بررسی

1. Aktion

2. Jay Forester

3. Kurt Lewin

4. Danah Zohar

و توضیح مفهوم گفتگو هم پرداخته است. وی زمینه شناخت خود را نظریه بوهم می‌داند. طبق نظر هر دو، جزئی‌نگری باعث مشکلات و تضادهای جهان شده است. بوهم در کتاب گفتگو می‌گوید:

«به گمان من، تصور این که سختی‌های راه مشکل اصلی محسوب می‌شود، یکی از عوامل عمده‌ای است که مانع برخورد صحیح و یافتن جواب مناسب برای حل آنها می‌شود.» از این روست که ظهر پیشنهاد می‌کند، بایستی اول دیدگاه‌ها را عوض کرد، تا بتوان آن سوی تفکر را هم مشاهده کرد. از نظر ظهر، گفتگو بهترین وسیله و روش برای دست‌یابی به چگونه فکر کردن است.

از نظر او عناصر مبنایی فیزیک کوانتا در مقایسه با فیزیک نیوتونی، راهنمای انسان در دست‌یابی به دید و نظر جدید نسبت به سازمان‌ها و میدان‌های آموزشی است. از نظر ظهر، مغز انسان پیچیده‌ترین سیستمی است که در روی زمین رشد یافته است و می‌تواند مدل و الگوی اولیه‌ای برای چگونگی کنش در یک «سازمان یادگیرنده» باشد. وی تحقیق می‌کند که چگونه می‌توان ساختار مغز را برای طراحی «سازمان یادگیرنده» مورد استفاده قرار داد. از سه نوع کنش و نقشی که مغز دارد، دو مرحله آن قابل مقایسه با فرم‌های معمولی سازمانی است و نقش مرحله سوم را ظهر، با مدل «سازمان یادگیرنده» مقایسه می‌نماید.

اولین مرحله سازمانی، هدایت تحریکات عصبی به مغز است که شبیه سیستم تلفن است. اگر در جایی ارتباط قطع شود، پیام به محل اصلی نمی‌رسد. این مرحله سازمانی شبیه هدایت اطلاعات در سیستمی با مدار پیوسته و سریال در کامپیوتر است. این همان فرم سازمانی است که طبق اصل خطی کار می‌کند.

طبق نظر ظهر این نوع کار در بعضی از برنامه‌های تربیت مدیر دیده می‌شود. این افراد می‌خواهند هدایت برنامه‌ریزی شده مدیران را به زبان و طراحی برنامه‌ا عصاب تغییر دهند.

دومین مرحله سازمانی مغز، شبکه ارگان عصبی است. یعنی ارتباطات عصبی یک سلول مغز با صدها سلول دیگر مغز، سیستمی متشکل از ارتباطات لایتناهی می‌سازد. در این سیستم مشبك موازی - و نه خطی و سریال - داده‌ها و اطلاعات بر اساس تداعی معانی بررسی و استعداد بازشناسی الگو امکان‌پذیر می‌شود؛ نظیر شناختن اشخاص و یا

به خاطر آوردن هنر دوچرخه سواری و از این قبیل. این الگوها در اثر تجارب مکرر و مجدد کامل و ارتباطات عصبی مربوط به آن قوی تر می شود. ما در این مرحله سازمانی است که قادر به شناخت روابط پیچیده هستیم.

ظهر عقیده دارد: «مشکلی که در اثر این نوع تفکر به وجود می آید، آن است که روند شناخت در خفا جریان پیدا می کند. الگوهایی که انسان در اثر ممارست کسب کرده است، اکثراً ناآگاهانه است، به همین جهت جریان این نوع فعالیت های ذهنی و تفکر رانمی توان خوب توصیف کرد. هنگامی که فرزندم از من سؤال نمود که با کدام پا پدال ترمز را فشار می دهم، فوراً جواب آماده نداشتم ولی پای مربوطه را داشتم.»

در سازمان ها هم عیناً کنش های بدون تأمل و تفکر وجود دارد. این گونه رفتار، در ساختار، در سلسله مراتب سازمانی، در فرم های همکاری و در مغزهای افراد ظهور پیدا می کند.

سومین مرحله سازمانی مغز از نظر ظهر پیچیده ترین مرحله است، زیرا کسی بدرستی نمی داند این سازماندهی عملیاتی چگونه کار می کند.

با دیدن يك لیوان آب، قسمتی از مغز يك فرد، حجم آب را می بیند و تخمینی می زند، فرد دیگری قطعه كوچك لیمویی را که روی لبه لیوان است می بیند، فرد دیگر بازتاب نور را در آب مشاهده می کند و باز يك نفر دیگر به میزان آب در لیوان توجه می کند. این نقش ها و کنش ها در مغز پراکنده هستند و در عین حال به نوعی با هم ارتباط پیدا می کنند. با دیدن لیوان چه جریانی در مغز اتفاق می افتد؟ آیا قسمت های منفصل و مجزای مغز است که این عناصر را مستقل از یکدیگر درك می کند؟ به نظر من در مغز نوعی عوامل کوانتومی، به جریان می افتند که ادراکات عصبی و آثار چنین روندی را به طور همزمان هماهنگ می کنند.

ظهر از مفهوم «تفکر کوانتومی» به صورت استعاره برای روند تفکر انسان استفاده می کند. وقتی که کار مغز به این مرحله از ساماندهی می رسد، قابلیت خلاق شدن و امکان رسیدن به دیدگاه های جدید فراهم می گردد. یعنی سؤالات جدید شکل می گیرد و معنای تازه ایجاد می شود. این نوع فعالیت دماغی ناشی از فکر کردن به طور مشخص در اثر گفتگو

فعال می‌شود و به جریان می‌افتد. دست یافتن به دیدگاه‌های تازه به معنای ایجاد اتصالات جدید در سطح عصب‌ها نیز هست. طبق نظر ظهر مغز انسان خود به خود در وضعیت بغرنج و غیرعادی از يك نوع گفتگوی طبیعی استفاده می‌کند: یعنی آنکه، تأمل می‌کند، در خود فرو می‌رود تصورات و فرضیه‌ها را در حال تعلیق نگه می‌دارد و امکانات فهم و برداشت جدید را ارزیابی می‌نماید.

در حال حاضر دانا ظهر با عنوان متخصص در امور مدیریت فعالیت می‌کند. او در کتاب جدید خود به نام *EEWIRING THE CORPORATE BRAIN* به بررسی این سؤال می‌پردازد که چگونه می‌توان ساختار و روش مدیریت در سازمان‌ها را متناسب با معرفت فیزیک کوانتا تنظیم نمود.

طرحی برای شناخت روند تفکر

طرح گفتگوی MIT

هدف از این پروژه تحقیق در مورد روش‌های عملی و امکانات اجرای گفتگو در پروسه‌های گروهی است. به کار بردن نتیجه این تحقیقات در حوزه‌های مختلف فعالیت اجتماعی به منظور دست یافتن به شناخت عمیق‌تر از دیگر اهداف در این مورد است. برنامه دوساله پروژه دیالوگ که تحت مدیریت ویلیام اسحق در سال‌های ۹۴-۱۹۹۲ انجام گرفت، جزو اولین تحقیقات علمی درباره گفتگو است.

هدف‌های پروژه عبارت بودند از:

- تدوین يك نظریه در مورد گفتگو و تعیین و تنظیم يك راهبرد برای به کارگیری آن

در عمل

- به کارگیری گفتگو در حوزه کارهای مشخص مانند شهرداری، سازمان بهداشت و سازمان‌ها و کارگاه‌های صنعتی و تولیدی

- حمایت از برنامه‌های عملی و جاری گفتگو به وسیله تربیت عده‌ای راهنما و نیز توسعه ابزار و آلات کار برای به اجرا در آوردن و همراهی روند گفتگو

- سازمان‌دهی يك سمپوزیم بین‌المللی در مورد دیالوگ پس از خاتمه تحقیقات

دو ساله به منظور تأمل و تفکر در مورد نتیجه به دست آمده و بازتاب آن برای توسعه بیشتر این حوزه کار

علاوه بر پترزنگه، نمایندگان سه پروژه، دانشمندان و مجریان گفتگو از کشورهای آفریقای جنوبی، مکزیک، کانادا، بریتانیا نیز، یعنی روی هم رفته ۲۵ نفر در این سمپوزیم شرکت داشتند. آنها به منظور تحقیق در مورد به کارگیری گفتگو در حوزه‌های عملی در سال ۱۹۹۲ در سه پروژه جداگانه به فعالیت مشغول شدند و تا سال ۱۹۹۴ در سه زمینه کاری به کار خود ادامه دادند:

- یک برنامه گفتگوی محلی بین اعضای سازمان‌های بهداشت مانند بیمه‌ها، بیمارستان‌ها، پرستارها، ادارات مربوطه و پزشک‌ها
- یک برنامه گفتگوی اجتماعی با مسئولان شهرداری در بوستن^۱ تحت مدیریت فریمن

● یک برنامه گفتگو مربوط به سازمان‌ها با هیأت مدیره و اعضای سندیکای یک کارخانه ذوب آهن در کانزاس^۲

امکان تغییر و تحول در طرز فکر جمعی

گفتگویی با ویلیام اسحق در بوستن

ویلیام اسحق رئیس شرکت دیا-لوگوس^۳ است که دفتر آن در کمبریج قرار دارد. برنامه خاص این شرکت ارائه راه و روش گفتگو، برای رشد و پیشرفت افراد، تیم‌ها و سازمان‌هاست. ویلیام اسحق رئیس پروژه دیالوگ MIT و استاد مدرسه عالی مدیریت بود و در پانزده سال اخیر نه تنها در آمریکا، بلکه در سراسر جهان برای معرفی و اجرای گفتگو فعالیت داشته است. اسحق در علوم سیاسی تحصیل کرده و رساله خود را در مورد فلسفه سیاسی در مدرسه عالی اقتصاد لندن نوشته است. او در رشته روان‌شناسی سازماندهی و

1. Bostan

2. Kansas

3. Dia logos

روان‌شناسی اجتماعی کاربردی از دانشگاه آکسفورد دکترا گرفته است.

هارتکه مایر: چه نوع برداشتی از گفتگو، زمینه و اساس پروژه تحقیقی شماست. اسحق: مفهوم گفتگو حتی در آمریکا به صورت يك مفهوم معمولی روزمره به کار گرفته می‌شود، اما در این پروژه گفتگو به معنای نوعی ارتباط است که عموماً تصادفی بوده و کمتر با برنامه‌ریزی قبلی اجرامی شود؛ مثلاً صحبت‌هایی که در سازمان ملل در پای میز مذاکرات انجام می‌گیرد و وجه مشترکی با گفتگوی مورد نظر ما ندارند.

در طول اجرای پروژه تعریف‌های مختلفی از گفتگو ارائه شد. براساس نظریهٔ بوهم گفتگو به معنای «پرسش و کنجکاوی دائمی در مورد روندها، حتمیات و ساختارهایی است که مبنای افکار و اعمال انسان‌ها هستند.»

گفتگو به معنایی که مورد نظر مارتین بوبر است «ملاقات واقعی بین انسان‌هایی است که با صراحت و شفافیت سخن می‌گویند و از ریا به دور هستند.»

ه: آيا می‌شود با مثالی روشن کنید که چگونه و به چه وسیله تغییر و تحول در تفکر به وجود می‌آید؟

اسحق: مثال‌های زیادی برای تفکر بر مبنای گفتگو وجود دارد، برای شما آلمانی‌ها حتماً طرح هنرمندانۀ کریستوس^۱ که نمای پارلمان آلمان در برلین را، با پارچهٔ آبی پوشاند، جالب و مهم است. برای من يك سمبل و استعاره بود، زیرا که وی اندیشه و تلقی مردم دربارهٔ پارلمان را به وسیلهٔ این کار تغییر داد. در اثر این عمل سمبوليك و رمزگونه تغییراتی در الگوی فکر جمعی امکان‌پذیر شد. شاید همه از معنای این طرح هنرمندانه آگاه نشدند، ولی این کار امکان شناخت جدیدی را فراهم ساخت، ظرف و محمل جدیدی، برای ادراك این ساختمان تاریخی خلق نمود. مردم در خیابان‌ها بودند و می‌رقصیدند و يك عید ملی را جشن گرفتند. این واقعه‌ای بود که يك تحول و يك جنبش در نحوهٔ تفکر به وجود آورد.

بازنگری ساختمان قدیمی و مشهور پارلمان آلمان

پوشاندن ساختمان پارلمان با پارچه به عنوان استعاره‌ای برای تغییر و تحول نگرش جمعی.

نویسنده مشهور آلمانی س. میسائیل کولن^۱ در سال ۱۹۷۱ کارت پستی با عکس ساختمان قدیمی پارلمان آلمان برای کریستوس هنرمند مشهور می فرستد و به وی پیشنهاد می کند، این ساختمان را شبیه کارهای دیگر هنری خود با پارچه پوشاند تا از این طریق امکان تازه ای برای گفتگو بین هنر و سیاست به وجود آید.

این ساختمان و معماری ویژه آن از جهات مختلف نمایانگر تصورات ذهنی و قدرت طلبی آلمان ها، و دوران پادشاهی و بالاخره ساعات سرنوشت ساز تبدیل آن به حکومت جدید آلمان بوده که در حین جنگ به آتش کشیده شد. سیاستمداران به دلیل آنکه این ساختمان و جایگاه خاطرات آن را در آگاهی عمومی مردم می شناختند، تغییر شکل سمبلیک آن را به وسیله کار هنرمندانه کریستوس یعنی پوشاندن تمامی ساختمان به وسیله پارچه آبی نه تنها قبول کردند، بلکه از این کار حمایت هم نمودند. به وسیله این عمل نمادین یک پالایش ذهنی از طریق رمز و رسم هنری انجام گرفت و آن هم در زمانی کوتاه قبل از آنکه پارلمان آلمان از شهر بن به این ساختمان تاریخی در برلن منتقل شود.

با مشاهده ساختمان پوشیده شده با پارچه آبی، نه تنها امکان یک نوع تحول در دید مشترک و همگانی به وجود آمد، بلکه شرکت در پرده برداری این ساختمان، در هوای سرد و در برابر قندیل های یخی و آویزان، خاطره پر نشاط و جالبی را پدید آورد. تبدیل ساختمان پارلمان هیتلری خالی و بسته بندی شده به پارلمان فدرال و دموکراتیک، دعوت به بازنگری در تفکر می کرد.

غرض از گفتگو، بازنگری و پرسش در مورد نوع تفکر و تغییر و تحول آن است. عادات و رفتار انسان دنباله روی نوع تفکر او است و در چهارچوب آن شکل می گیرد.

گفتگو از نظر ما مرام و روشی برای کشف مشترکات است و تلاش های نظری و عملی موجود را در مورد مراقبه و خودسازی، رشد سازماندهی و همکاری گروهی به وسیله تفکر مشترک تکمیل می نماید. گفتگو یک روند بنیادی است تا زمینه های آموختن

مستمر را در چارچوب سازمان‌های مدرن فراهم سازد. یکی از اهداف گفتگو برقراری تماس با سرچشمه‌های مخفی تفکر است. به منظور آنکه زمینه‌ها شناخته شده و عواقب آن تغییر داده شود. از نظر بوهم یکی از عواقب چشمگیر این الگوهای مخفی جزئی‌نگری در جهان است.

مسأله و مشکل جزئی‌نگری بیش از هر وقت و در هر جا، وقتی به چشم می‌خورد که انسان‌ها سعی می‌کنند باهم در مورد مسائل مشکل چاره‌اندیشی نمایند. و به جای آنکه واقعاً باهم فکر کنند، به دفاع از رأی و نظر خود می‌پردازند و در پی اعمال قدرت بر دیگری برمی‌خیزند. نتیجه این برخورد آن است که انسان به جای آنکه به دنبال اشتراکات باشد، بر اختلافات تأکید می‌کند و یا به اشتراکات ظاهری و دروغین می‌رسد که منجر به منازعات غیر خلاق گشته و بعضاً به برخوردهای مسلحانه کشیده می‌شود.

اینچنین نمونه‌هایی نشانگر موانعی است که بر سر راه آموزش خلاق قرار گرفته و باعث می‌شود که استراتژی‌های دفاعی، جانشین تلاش برای تفاهم میان انسان‌ها شود. مطلب اساسی در بررسی نظری امکانات گفتگو آن است که قدم‌های اولیه در میدان گفتگو با تأمل برداشته شود تا بتوان طبیعت این رفتار اشتباه را در چارچوب سیستم‌های اجتماعی جستجو نمود. جزئی‌نگری بزرگترین عامل در محدود شدن آگاهی و پافشاری بر الگوهای رفتاری خاص است.

با توجه به کارهای دیوید بوهم در پروژه گفتگو روشن و مشخص شد که بسیاری از انسان‌ها ناآگاهانه، بر راهبردهای خاص ذهنی خود پافشاری می‌کنند. رفتار و عکس‌العمل انسان‌ها معمولاً تابع تجارب آنها و یا بازتاب تأییداتی است که در تجربه آن رفتارها و عکس‌العمل‌ها به دست آورده‌اند. البته طیف عکس‌العمل‌ها در یک موقعیت معین به دلیل خاطرات و تجارب گذشته بسیار محدود است.

بوهم از مثالی برای این منظور استفاده می‌کند: «اگر در شب سایه بیگانه‌ای را در پشت سر خود احساس کنم، فوراً و خود به خود - از نظر فیزیولوژی اعصاب - و در سطح ذهن عکس‌العمل نشان می‌دهم. اما اگر مجدداً نگاه کنم و ببینم سایه مربوط به فرد آشنایی است، در آن صورت می‌توانم تفکر و عمل خود را از نو سامان دهم، تأمل کنم و جور دیگری

عکس العمل نشان دهم.» مسأله دیگر، این تصور اشتباه است که گویی تفکر و تجربیات، انسان را همان طور که هستند توصیف می کند، مثل اینکه پنجره‌ای وجود دارد واقعیت محضی خارج از وجود انسان اتفاق می افتد. این نوع خلق درونی مستمر از جهان خارج امروزه، با نام پردازش ساختارهای ذهنی و عصبی انسان، توصیف می شود. به این معنا ما در جهان زندگی نمی کنیم، بلکه در ساختارهایی زندگی می کنیم که ایجاد یک جهان را برای ما امکان پذیر ساخته اند.

مغز ظاهراً تصویرهای مستقل و قابل لمس خلق می کند که به طور طبیعی بازتاب جهان هستند و این تصویرها را واقعیت تلقی می کند و متوجه می شود که اینها با تصاویر دیگر هم خوانی ندارند. به این طریق دست به قطب بندی می زند. قطب بندی نیز در اثر عادات فکری به وجود می آید، عاداتی که خود را توجیه می کنند و موضع گیری های مصرانه‌ای به وجود می آورد. ذهن موضع گیری های به نظر معنادار و با ارزشی را برای انسان به وجود می آورد و برای دفاع از آنها تلاش می کند.

عدم توانایی انسان در تغییر دادن روش برداشت و ادراک خود به علت امتناع از تأمل و درون نگری است. و همچنین از آن سبب است که افراد تردیدی در مورد «عینک» شخصی خود که از پس آن به امور می نگرند، ندارند. این کوری ساختاری و یا ناتوانی مزمن در پذیرش انتقاد، همه را بایستی به حساب جزئی نگری تفکر گذاشت. انسان در اثر جزئی نگری بر تصویر معینی در ذهن خود ایستادگی می کند و در برابر هر گونه تلاش برای تغییر آن مقاوم می ماند.

در اثر این نیروها که دارای تأثیرات مختلف و تعامل انسانی است، میدانی از دینامیسم اجتماعی به وجود می آید که پدیده‌هایی مانند استراتژی های دفاعی نظام یافته را تولید و نگهداری می کند.

ه: چه عناصری در کار گفتگو برای شما نقش اساسی داشت؟

اسحق: يك عنصر مهم در کار پروژه گفتگو ایجاد و توسعه مدلی است برای به کار گیری گفتگو در روند تغییر و تحول سیستم های کلان. به نظر ما «میدان» مهم ترین سطح است. میدان را می توان محیط پیرامونی توجه جمعی، تصویرهای هویت ساز و افکار

به بیان نیامده تعریف کرد و به نظر ما مفهوم میدان، سطوح دیگر اعمال و رفتار قابل ملاحظه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سطح میدان به وسیله کیفیت و نوع توجه جمعی، نوع گوش دادن، به وسیله صدا و نوع تعامل، به وسیله الگوهای استدلال مشترك و الگوهای پرسش و عمدتاً با چگونگی بازپردازی و درونی کردن ناآگاهانه محتوای صحبت‌ها و گفتگوها معین می‌شود.

در گفتگو سعی بر آن است که هر دو بعد توجه انسان پرورش یابد. توجه واکنشی و توجه با تأویل و معنی‌یابی که عبارت است از: «توجه انسان به آنچه که انجام می‌دهد، در حین انجام آن». روند تفکر در فعالیت‌های دماغی انسان بسیار سریع است، بگونه‌ای که زمان کافی برای درک نیروهای مؤثر بر آن در نظر گرفته نمی‌شود. وقتی که از معلق نگاهداشتن تصورات صحبت می‌شود به آن معناست که باید بین داده‌های مشاهده شده و نتیجه‌گیری فکری ناشی از آن‌ها تفاوت قائل شد. باید روند فکری را که منتهی به نتیجه‌گیری معینی شده است بازنگری کرد.

برای آماده‌سازی زمینه این تفکر احتیاج به فضای جمعی داریم که در آن اعتماد متقابل حکمفرما باشد. یعنی عبارت دیگر، احتیاج به يك ظرف و محمل (کانتینر) داریم که فضای آن توجه جمع را همیشه معطوف خود نگهدارد و این امکان را ایجاد کند که عکس‌العمل‌های افراد و بازتاب آنها صریحاً بررسی شود و برخوردها آنچنان شفاف باشد که حاضرین بتوانند حتی «اعماق دریایی را که در آن شنا می‌کنند، ببینند.»

هدف در گفتگو ایجاد نوعی رابطه بین گفتگو کنندگان است که در آن احساس امنیت وجود داشته باشد. افراد بتوانند استراتژی‌های دفاعی و محدودیت‌های ذهنی خود و دیگران را به پرسش گیرند و همچنین در پی شناسایی و استفاده از چگونگی این گونه تغییر و تحول‌ها و ایجاد انگیزه‌ها باشند.

ه: آیا می‌توانید مثالی از این گونه ذکر کنید که در نتیجه گفتگو ارتباطات در یک

گروه بزرگ روش و عادات غلطی کشف شده و یا رسم و مراسمی متحول شده باشند؟

اسحق: دانیل کیم^۱ پروژه‌ای را در شرکت فورد اداره می‌کرد. مدیران این شرکت متوجه شده بودند که هر گاه در پیاده کردن پروژه‌ای برای ساخت محصول جدیدی تأخیر می‌افتاد و کارکنان متوجه این تأخیر می‌شدند دوره‌پرکاری آغاز می‌شد. اطلاع یافتن از تأخیر معمولاً باعث می‌شد که مدیران ارشد دخالت می‌نمودند و به منظور کنترل و اداره سیستم کارخانه به فکر جریمه کارکنان می‌افتادند. البته مهندسان به دلیل چنین روشی انگیزه‌ای برای اعلام به موقع کندی‌ها نداشتند و وضع به جایی می‌رسید که در حوزه‌های دیگر کندی‌ها و تأخیرهایی پیش می‌آمد که در صورت اقدام بموقع می‌شد از آنها جلوگیری کرد.

بعد از استفاده از روش گفتگو و تجربه آن در شرکت، برای همه اعضا روشن شد که این نوع برخورد و عملکرد تأثیرات منفی دارد. باروشن شدن نارسایی‌ها اعضا ارتباط صریح و صادقانه‌ای را با یکدیگر آغاز کردند.

ه: چه نتایج مهمی از این پروژه به دست آوردید؟

اسحق: در پروژه MIT نتایج مهمی در چهار حوزه زیر به دست آمد.

۱- گفتگو به صورت ستون اصلی در توسعه سازمان‌های یادگیرنده درآمده است. یعنی حوزه مهمی از کار که در آن هیأت مدیران در صدد توسعه سازمان‌های خود در امر آموزش و نیز ایجاد میدان‌های آموزشی باشند.

۲- گفتگو می‌تواند ابزار مؤثری برای استفاده از هوش جمعی و خود ساماندهی گروه باشد و همچنین روند شناسایی مشترک را توسعه و عمق بخشد.

۳- گفتگو امکان تحولات مهمی را در نحوه برداشت و فهم انسان در خودشناسی فراهم می‌کند.

۴- گفتگو يك اقدام جدید و مبتکرانه است که هماهنگی کارها را در گروه امکان‌پذیر می‌سازد.

این چهار حوزه میدان وسیعی را برای تحقیق و فعالیت‌های عملی نشان می‌دهند

و در عین حال ابزارهای مؤثری برای رؤسا و مدیرانی هستند که می خواهند در حوزه های عمومی و خصوصی استراتژی هایی برای تغییر و تحول، جستجو و آزمایش کنند. ه: تأثیر این نتایج را بر سیستم های بزرگ اجتماعی چگونه ارزیابی می کنید؟ اسحق: من تأثیر نقش گفتگو را بر سیستم های اجتماعی به سختی می توانم تخمین بزنم، اما در پروژه خود تشخیص دادیم که انسان ها به وسیله گفتگو به همدیگر نزدیک می شوند و تفکر و پرسش جمعی را می آموزند، اما مطلب دیگری هم برای ما روشن شد و آن اینکه از بین بردن مرزها و محدودیت های محکم ذهنی و تغییر قالب های قدیمی امری مشکل است و برای تك تك افراد در ابتدای تواند تزلزل و نگرانی ایجاد نماید. زیرا وقتی انسان ها شروع به جستجو و سؤال در مورد نظریات بنیادی خود می کنند و الگوها و محدودیت های ذهنی خود را می شناسند؛ آنچنان نیست که فوراً مسلمات جدیدی جایگزین آنها شود، اما در عین حال در رویکرد به گفتگو برای انسان شانس و امکان بزرگی نهفته است.

گفتگو: جهش کوانتومی در مغز

گفتگونی با دانا ظهر در اکسفورد

دانا ظهر در آمریکا متولد شده است. وی در رشته فیزیک و فلسفه در انستیتو تکنولوژی ماساچوست تحصیل کرده است و سپس علوم دینی و فلسفه را در هاروارد نزد استادانی مانند اریک اریکسون^۱ فرا گرفته است. فعلاً در دانشگاه بروکس^۲ در آکسفورد انگلستان به تدریس اشتغال دارد. خانم ظهر به وسیله تألیفاتی مانند کوانتوم و جامعه کوانتومی که اولی رادر سال ۱۹۹۱ و دومی رادر سال ۱۹۹۴ تألیف کرد، مشهور شده است.

ه: چه رابطه ای میان دنیای فیزیک با تفکرات انسانی و سازمان های اجتماعی وجود

دارد؟

1. Erik Erikson

2. Brookes

ظهر: سعی من بر آن است که بتوانم به وسیله ایده‌ها، افکار و دیدگاه‌هایی که فیزیک کوانتا در اختیار ما قرار داده است، طبیعت و کیفیت خودآگاهی انسان و امکانات برقراری بهتر روابط انسانی را بفهمم. همچنین از این طریق چگونگی نقش سازمان‌ها را دریابم. فیزیک کوانتا ابزار مناسبی برای توسعه دادن به روابط اجتماعی در اختیار انسان قرار می‌دهد. علاوه بر اینها پیشرفت‌های علمی نشان می‌دهند که در مغز انسان پدیده‌های کوانتومی جریان دارند و هم اینها زمینه تفکر انسان و توانایی‌های دماغی وی را تشکیل می‌دهند.

غرض اصلی من نشان دادن رابطه بین دست‌آوردهای فیزیک کوانتا و طبیعت تفکر انسان است. گفتگو زمینه مناسبی را برای نشان دادن این رابطه عرضه می‌کند. کیفیت ساختار یک سازمان هم به نظر من بایستی با توجه به تأثیرات کوانتومی در مغز و چگونگی فعالیت ذهن باشد.

ه: شما در توضیحات خود مفاهیم فیزیکی به کار می‌برید. «کوانتا» در بررسی‌های شما چه معنایی دارد؟

ظهر: کوانتا به معنای یک بسته نیرو و یا کنش است و با معارف فیزیک کوانتا ارتباط دارد و نشان می‌دهد که جریان حرکت در سطح و مقیاس اتم‌ها خطی نبوده، بلکه به صورت جهش‌های متعارف کوانتومی اتفاق می‌افتند.

در صحبت‌هایی که با دیوید بوهم دوست ارزنده‌ام داشتم به ارتباط بین فیزیک کوانتا و دیالوگ پی بردم. وی تا آخر عمر خود به موضوع گفتگو اهتمام می‌ورزید.

اولین تجربه‌های خود را در این زمینه در کنفرانسی در آتن به دست آوردم. در آنجا برایم روشن شد که چه نیروهایی در امر گفتگو نهفته است. در این کنگره گروهی بودیم متشکل از افرادی از بیست کشور مختلف، دارای زبان‌های مختلف، مذاهب مختلف و تخصص‌های علمی مختلف، هیچ کدام نمی‌دانستیم که چگونه بایستی با هم صحبت کنیم. ما را به گروه‌های مختلفی برای بحث و تبادل نظر تقسیم کردند. بعضی وقت‌ها بحث‌ها بالا می‌گرفت و افراد به سختی یکدیگر را تحمل می‌کردند. اما متعهد شده بودیم، هر طور هست در گروه بمانیم. بعد از گذشت پنج روز و در پایان کنگره، نه تنها

آموختیم به صحبت با یکدیگر تمایل داشته باشیم، بلکه مهم‌تر از آن آموختیم که به حرف یکدیگر خوب گوش بدهیم. یک هوش گروهی شگفت‌آوری در همه ما به وجود آمد. در چنین روندی شرکت جستن بسیار جالب است. هر کس که در روند گفتگو شرکت کرده است، این موضوع را تأیید می‌کند، مثل آن است که انسان با بعد جدیدی از حیات خود تماس حاصل کرده است.

من از خود سؤال کردم که آیا روند کوانتومی در مغز ارتباطی با توانایی گفتگو دارد. چنین امکانی را بررسی کردم. به نظر می‌رسد که مغز خود از یک فرم و نوع طبیعی گفتگو استفاده می‌کند.

وقتی که مغز می‌خواهد آنچه را که در میدان ادراک وی اتفاق می‌افتد ببیند، شیئی را نگاه می‌کند و اگر آن را آشنا بیابد و از آن سابقه ذهنی داشته باشد اطلاعات آن را بدون مشکلی به سیستم درونی خود منتقل می‌کند. اما اگر اتفاق غیرمنتظره‌ای بیفتد. مثلاً در خیابانی مشغول رانندگی هستید و ناگهان تویی روی جاده بغلتد بی درنگ شما ماشین را متوقف می‌کنید، در مغز اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرد. «معنی توپ چیست؟» تداعی معانی آشنایی ایجاد می‌شود، مغز می‌داند چه باید بکند. می‌گوید: «توپ، بچه، ممکن است به دنبال توپ بچه‌ای بیاید، ماشین را باید متوقف کرد.» این به معنی خلاقیت است و روشی است که مغز هنگام دریافت و درک اطلاعات جدید به کار می‌برد. اما فرض کنیم چیز دیگری، مثلاً بشقاب پرنده^۱ که ناشناس است ظاهر شود، در این صورت مغز یک پروسه پیچیده‌ای را طی می‌کند. مغز داده‌های موجود را به سیستم پیچ^۲ می‌فرستد، که چیزی مانند پارلمان مغز است، در آنجا سعی می‌شود معنایی برای آن کشف شود. آیا می‌توان با دسته‌بندی‌های معمول آن شیئی ناآشنا را بررسی کرد؟ کاری که مغز در این نقطه انجام می‌دهد به حالت تعلیق در آوردن و جدا کردن دسته‌بندی‌های عادی و معمول است، یعنی نوعی فاصله گرفتن از طرح و فرضیات و پیش‌فرض‌های معمول، مغز به خود

1. UFO

2. Limbisch

می‌گوید: دوباره از نو شروع کنیم.

مغز بنای تصویر جدیدی از واقعیات را به منظور جویا شدن و شناسایی شروع می‌کند، که این شیئی ناآشنا چیست، و چگونه می‌توان اطلاعات جدیدی در مورد آن به دست آورد. بایستی همهٔ پیش‌داوری‌ها به کنار رود. در آن صورت مغز می‌تواند روی اطلاعات جدید کار کند، الگوی تعامل و ارتباط جدید با دسته‌بندی جدید بسازد. در این امر خلاقیت انسانی قرار دارد و این همان چیزی است که در روند گفتگو شاهد آن هستیم، زیرا که انسان با دسته‌ای از طرح‌ها و تصورات در گفتگو حضور پیدا می‌کند. وقتی که شما با انسان‌های دیگر صحبت می‌کنید، متوجه می‌شوید که آنها هم دیدگاه‌ها و نظرات مختلفی دارند و وقتی که اینها متفاوت باشند به برخورد منجر می‌شود.

از شرط‌های مهم گفتگوی صحیح و موفقیت در گفتگو، شناختن دیدگاه‌ها و نظریات اولیه و زیربنایی خود انسان است. باید برای مدتی پیش‌داوری‌ها و تصورات را کنار گذاشت، در این صورت انسان آمادهٔ فهم و درک اطلاعاتی است که با آن روبرو می‌شود. در آن صورت رأی جدید و طرح‌های جدید و دسته‌بندی‌های جدید که برای بررسی موقعیت گفتگو لازم است به وجود خواهد آمد. و این نوع برخورد خلاقیت آفرین است و این همان کاری است که مغز هم هنگام برخورد با داده‌های جدید انجام می‌دهد.

اگر نوع برخورد و بررسی مغز را در برابر اطلاعات دریافت شده بفهمیم، متوجه می‌شویم که گفتگو به آن معنا که در اینجا توصیف می‌شود همان حرکت طبیعی مغز است. ه: مفهوم گفتگو به عنوان پدیدهٔ اجتماعی به چه معناست؟ آیا این روند باعث تغییر و تحول کارآیی ادراک انسان است؟

ظهر: مفهوم گفتگو با معنای قدیمی یونانی دیالوگ ارتباط دارد. یونانی‌های قدیم در میدان عمومی یکدیگر را ملاقات می‌کردند و از این طریق دموکراسی رازنده نگه می‌داشتند. مردم شهر آتن به این میدان‌ها می‌آمدند و تمام روز با هم صحبت می‌کردند. ظاهر مسئله‌ای حل نمی‌کردند، در پی یافتن راه میانه برای موضوعی نبودند، در پی رسیدن به اجماع نبودند و کسی را هم انتخاب نمی‌کردند. آنها آنقدر با هم صحبت می‌کردند تا

به نتیجه‌ای برسند که به عنوان توافق مشترك مورد قبول همگان بود و از نگرش‌های مختلف آنها ایجاد شده بود. و این چیزی بود که آنها دموکراسی می‌نامیدند. جمعیت آتن رشد کرد و به مرور زمان تعداد بیشتری از مردم آتن در این کار شرکت داشتند و کم‌کم این کار به نظرشان وقت‌گیر و پیچیده آمد، بنابراین افرادی را استخدام کردند که به نمایندگی از طرف آنان صحبت کنند و بعدها انتخابات به وجود آمد. يك فیلسوف آتنی می‌گوید: انتخابات در واقع پایان دموکراسی بود. زیرا مردم دیگر دور هم جمع نمی‌شدند تا به حرف یکدیگر گوش دهند و به توافقی که نشأت گرفته از تفاهم مشترکشان بود برسند. نلسون ماندلا می‌گوید:

طریقه‌ای را که در دوران ریاست جمهوری خود در آفریقای جنوبی به کار بردم، تحت تأثیر تجربیات گذشته من بود. این تجربیات را در اثر دیدارهای رئیس قبیله کسب کرده بودم. همیشه دیدارهای جمعی قبیله‌ای را دنبال می‌کردم که به طور مرتب در میدان بزرگ به وجود می‌آمد و برایم بسیار آموزنده بود. زمان این گردهمایی‌ها هیچ‌گاه از قبل تعیین نمی‌شد، وقایع تازه‌ای که پیش می‌آمد، دیدار جمعی را لازم می‌نمود. از این تجمعات استفاده می‌شد تا دربارهٔ اوضاع ملی توضیح داده شود. مثلاً هنگام خشکسالی، بروز بیماری‌های واگیر، وضع دام‌ها، دستورات ادارات و یا قوانین جدیدی که مأموران وضع می‌کردند. هر کس که به آن قبیله متعلق بود می‌توانست شرکت کند و خیلی‌ها پیاده و یا با اسب می‌آمدند. در چنین موقعیت‌هایی مأمور دولتی می‌آمد و عده‌ای از مشاوران عالی‌رتبه هم با وی بودند که جمع مأمور دولت را تشکیل می‌دادند و قضاوت می‌نمودند. اینها مردان خبره‌ای بودند که تاریخ قبیله و سنت‌های قومی را می‌شناختند و نظر آنها بسیار معتبر بود. وقتی که قرار بود ملاقاتی در میدان صورت گیرد، مأمور دولت به وسیلهٔ نامه، خبرگان را دعوت می‌کرد و همه در میدان جمع می‌شدند و مردم هم می‌آمدند. مهمان‌ها در مقابل خانهٔ مأمور دولت جمع می‌شدند. مأمور دولت جلسه را با تشکر از حضور همه افتتاح می‌کرد و توضیح می‌داد به چه دلیل همه جمع شده‌اند. بعد از آن دیگر حرفی نمی‌زد تا وقتی که گردهم‌آیی به پایان خود نزدیک می‌شد. هر کس که میل داشت صحبت می‌کرد و دموکراسی به معنای واقعی خود وجود داشت.

در ابتدا از جرأت و جسارت مردم که به مأمور دولت انتقاد می کردند تعجب می کردم. اما هر چه فکر هم که انتقاد با احساسات همراه بود، باز هم مأمور دولت گوش می داد، بدون آنکه دفاعی کند و یا احساسی نشان دهد.

این گردهم آیی آن قدر طول می کشید تا نوعی توافق نظر حاصل شود. البته بعضی اوقات هم اجماع در آن بود که به دلیل نرسیدن به توافق صبر کنند و در زمان مساعدتری دور هم جمع شوند و بالاخره راه حلی پیدا کنند. دموکراسی به آن معنا بود که به حرف همه گوش داده شود و تصمیمات مشترکاً گرفته شود. حاکمیت اکثریت، تصور بیگانه ای بود. اقلیتی توسط اکثریتی تحت سلطه قرار نمی گرفت.

در پایان گردهم آیی، وقتی که خورشید به غروب نزدیک می شد، مأمور دولت صحبت می کرد و آنچه را که گفته شده بود جمع بندی می کرد. اگر هم گردهم آیی به نتیجه جمعی نرسیده بود، جلسه بعدی را اعلام می نمود. در پایان جلسه هم آواز دسته جمعی خوانده می شد.

من در نقش خود به عنوان رهبر، همیشه از این اصول رهبری تبعیت می کردم، یعنی همان طور که مأمور دولت قبیله ای عمل می کرد. همیشه سعی کردم صدای دیگران را که حرفی برای گفتن داشتند بشنوم، قبل از آنکه نظر خود را ابلاغ کنم. اکثر آنظر خودم جمع بندی آن چیزی بود که در بحث شنیده بودم.^۱

ه: آیا این را روند دیالوگ می نامید؟

ظهر: ما امروز کلمه دیالوگ را به معنای باهم حرف زدن به منظور دست یافتن به نوعی هوش و استعداد جمعی به کار می بریم. گفتگو امکاناتی را به وجود می آورد که هر کدام از ما خود به خود داریم ولی تنها در روند چنین گروه هایی فعال می شود.

اینکه این روند را چه می نامیم، مهم نیست، آنچه را که سرخ پوستان در گردهم آیی خود به نام تیپیس^۲ انجام می دهند، حتماً گفتگو می نامیدند. اما نوعی از گردهم آیی است که

1. Nelson Mandela, Der Lange Weg Zur Freiheit. Autobiographie, Frankfurt, 1997

2. Tipis

در جوامع شکارچی و بدوی تشکیل می‌شد و در آن مشکلات خود را حل می‌کردند و آن قدر به صحبت ادامه می‌دادند تا يك يك افراد می‌دانستند چه باید انجام دهند.

گفتگوی توانایی طبیعی است که بشر از ابتدای تاریخ خود از آن استفاده کرده است. ما در فرهنگ ماشینی خود این توانایی را فراموش کرده‌ایم، در فرهنگ فردگرا که دیدگاه‌های فردی تحمیل می‌شود، گفتگوی واقعی انجام نمی‌گیرد.

برای اجرا و انجام گفتگو باید آمادهٔ گفتن چنین جملاتی بود: «من نمی‌دانم»، «مطمئن نیستم» و یا «شاید من مهمترین فرد در اینجا نباشم»، «شاید نظر من مقدس نباشد». نظریات متحجرانه راه را برای انجام يك گفتگوی خوب مسدود می‌کنند.

فکر می‌کنم با نهضت طرفداری از گفتگو که امروز به وجود آمده، گفتگوی واقعی جای خود را پیدا کند. مردم آگاه شده‌اند که فرهنگ پرس و جو مهم است و این توانایی‌های قدیمی را مجدداً پرورش می‌دهند.

گفتگو شاید بهترین و ساده‌ترین راه برای تجدید ساختار ذهنی و فکری باشد. اگر بخواهیم تغییری در خود و یا جامعهٔ خود به وجود آوریم، بایستی نوع تفکر خود را تغییر دهیم.

در نوع رابطهٔ ما با انسان‌های دیگر و در نوع رفتارمان دماهایی وجود دارد، که ناشی از طرز تفکر و برداشت ما از واقعیات است، و این دماها انسان را اسیر و بردهٔ خود می‌سازند. بهترین راه برای تغییر دادن طرز تفکر، یافتن راهی است برای بازنگری تصورات و بازسازی آنها به طرزى که مفید و یاری‌دهنده باشند.

گفتگو در گروه‌های كوچك بسیار موفقیت‌آمیز است. هنوز روشن نیست که برای بهره‌گیری از گفتگو در سازمان‌های بزرگ و اجتماعات بزرگ اصل گفتگو را چگونه بایستی به کار بندیم. شاید لوازم و شرایط و تکنیک‌های دیگری باشد که بایستی به اصل گفتگو برای بکارگیری در سازمان‌های بزرگ اضافه گردد. اما در حال حاضر گفتگو در گروه‌های ۲۵-۳۰ نفره باعث به کار انداختن هوش جمعی می‌شود و زمینهٔ تجدید ساختار فکری را فراهم می‌سازد و هوای تازه‌ای در مغزها می‌دمد.

ه: چه تجاربی باعث تغییر تفکر شما شده است؟

ظهر: ما همه اسیر تصورات و نظریات خود هستیم. برگردیم به فیزیک آگاهی و ببینیم مغز چگونه عمل می‌کند: تصور ما این است که مغز يك سیستم خودگردان است، از داده‌ها استفاده می‌کند و از آنها تصویر مناسبی می‌سازد. مغز همیشه روی اطلاعات داده شده به این نحو عمل می‌کند و ما هم با اطلاعات پیچیده‌تر درباره طبیعت، ممنوعان خود، تجربیات خود، و ارزش‌ها و اخلاق به همین شیوه عمل می‌کنیم. تمایل انسان در آن است که يك تصویر منطقی از جهان بنا کند و مغز هم همین کار را می‌کند.

گفتگو و دیالوگ از آن جهت بسیار جالب و مهم است، که تصویر ما را از جهان عیان و روشن می‌سازد. مثل آن است که انسان در يك آینه نگاه کند و درون مغز خود را ببیند. يك مرتبه با خود می‌گوید: «وای بر من، که این طور فکر می‌کردم و چنین پیش داوری‌هایی داشتم و آنها را نمی‌شناختم.» در چنین حالتی است که انسان شروع می‌کند طرز تفکر خود را تغییر دهد و نگرش تازه‌ای نسبت به جهان پیدا کند و همانند انسان از نو متولد شده در گفتگو شرکت می‌کند.

این روند ممکن است هفته‌ها به طول انجامد، بعضی‌ها در اثر گفتگو مردد می‌شوند. تجربه گفتگو قدم نهادن در دنیایی پر از سؤال، ولی رضایت‌بخش است.

ه: چه اصولی در روند گفتگو برای شما مهم بود؟

ظهر: وقتی که به یاد گروه گفتگو در آتن می‌افتم به نظرم می‌رسد مهمترین شرط در گفتگو صبر و حوصله و ادامه دادن به شرکت در آن است. در ابتدا دنبال عنرهای مختلفی می‌گشتم که جلسه گفتگو را ترك کنم. روند آن، بسیار مشکل است، از آن جهت که در واقع، از نظر فیزیکی، باید چیزی در مغز تغییر کند. مغز در پی الگوهای فکری تازه می‌گردد و انرژی زیادی لازم دارد. در يك گفتگوی صحیح انسان از نظر فیزیکی خود را بازسازی می‌کند.

ده شرط اساسی گفتگو

ما در طول فعالیت خود در جلسات متعددی که در هر کدام از آنها به نوعی تمرین گفتگو می شد شرکت کرده ایم. در همه این جلسات عناصر گفتگو مثل احترام متقابل، اعتماد به یکدیگر گوش دادن به سخنان و نیز داشتن مخاطب رعایت می شد. با این وجود از دوستان ما کمتر کسی است که در خود توان اجرای گفتگوی واقعی را داشته باشد و یا خود را قادر به راهنمایی گروه گفتگو کننده ای بداند. اما کسانی که موفق به گفتگوی واقعی شده اند آن را سعادت، و یا عبارت و بیان مذهبی، نعمت توصیف می کنند.

منظور از نوشتن این کتاب و ارزش طرح جهانی گفتگو در آن است که گفتگورابخوان به صورت يك اصل و نظام تدریس نمود و نه آنکه آن را به شانس و تصادف واگذار کرد. نکاتی که توجه بدان ها در يك گفتگوی واقعی ضروری است:

۱. موضع یادگیرنده

معمولاً عادات فرهنگی انسان را بر آن می دارند که از موضع فردی عالم و دانا در جمع حاضر شود. برعکس، دانش آموز در موضع فراگیری است و به عنوان يك روح مبتدی، آمادگی

دارد بپذیرد که در واقع چیزی نمی‌داند. داشتن چنین روح طالبی، انسان را بر آن می‌دارد تا فضای آماده‌ای را برای بازنگری الگوهای ذهنی و رفتاری خود ایجاد نماید.

آقای شونریو سوسوکی^۱، استاد بودایی چنین گفته است: «در روح مبتدی امکانات زیادی وجود دارد که در روح کارشناس وجود ندارد.»

۲. احترام کامل

احترام به یادگیری به معنای آن است که دیگری را در نوع وجودیش به رسمیت بشناسیم و حتی بتوانیم موقتاً خود را به جای او فرض کنیم و تصور کنیم که اگر در شرایط مشابه او بودیم، شاید همان خصوصیات را می‌داشتیم و همان طور فکر و عمل می‌کردیم. احترام به دیگری فراتر از مسامحه در برابر دیگری است؛ زیرا با نوعی فعالیت همراه است که هم احساس شدن را دربردارد. با احترام گذاشتن، انسان هویت دیگری را می‌پذیرد، علاوه بر آن سعی می‌کند به زندگی از منظر او نگاه کند. یک دانشمند آمریکایی به نام لانگ فلوا^۲ می‌گوید، اگر انسان سرگذشت پنهان دشمن خود را بخواند، می‌بیند که او هم در زندگی درد و رنج زیادی داشته است و در آن صورت می‌تواند دشمنی‌ها را کنار بگذارد.

۳. آمادگی دریافت و باز بودن ذهن

جریان گفتگو نیاز به ذهن باز دارد. توانایی‌ها و مطالب نویی که در اثر گفتگو نصیب انسان می‌شود، همه مشروط به فضای باز و بدون تعصب است.

دیوید بوهم می‌گوید، در صورتی که دو یا چند نفر آماده باشند در برابر یکدیگر در تصورات و برداشت‌های خود تجدید نظر نمایند، در آن صورت ذهن باز و فضا بدون تعصب می‌گردد و اینچنین افرادی هستند که آمادگی لازم برای تبادل آرا و همفکری را دارا می‌شوند. وقتی که افراد علاقه‌مند به شرکت در گفتگو، آمادگی لازم، برای پذیرفتن و

1. Shunryu Susuki

2. Long Fellow

فهمیدن دیگری و تجدید نظر در طرز تفکر خود را نداشته باشند، در آن صورت گفتگو شکست خواهد خورد.

چگونه می توان ذهن را آزاد کرد؟ اگر انسان به هم صحبت های خود اعتماد داشته باشد و مطمئن باشد که کسی در صدد آسیب رساندن و تحقیر وی نیست، می تواند با ذهن باز با آنها روبرو شود. در جو مجادله و اقتدار طلبی چنین امنیتی وجود ندارد. بلکه در آن جو جناح بندی و حمله و دفاع مطرح است و افراد سعی می کنند بر موضع خود ایستادگی کنند و در جمع به عنوان برنده ظاهر شوند.

۴. از دل سخن گفتن

بر اساس يك سنت قدیمی بومی های آمریکایی در گردهم آیی های خود يك پند را رعایت می کنند و آن عبارت است از جمله: «حرف دلت را بزن و سخن کم کن» بعضی اوقات سخنان و بحث های روشن فکرانه و طولانی باعث می شوند کلام و احساس واقعی از بین برود و یا مخفی بماند. البته «حرف دلت را بزن» نه به این معناست که فکر و ذهن جایی در گفتگو ندارد. برعکس تفکر در نقطه مرکزی توجه است. بخصوص روند تفکر و اینکه انسان چگونه معانی را خلق می کند، موضوع بررسی ماست. یعنی در پی آن هستیم که ببینیم انسان چگونه پدیده های محیط و اطراف خود را درك می کند.

تجربه به ما نشان داده است که بیشتر افراد در گفتگوهای خود به واقعیت بی توجه هستند، یعنی با مطلق گرایی و بدون ارتباط با واقعیت خود، میل دارند از مردم و از انسان، به طور کلی، سخن گویند و نه از خود. افراد دیگری هم هستند که به هنگام حضور در جمع از کلی گویی افراد، عصبانی می شوند و به همین جهت مشکلات خصوصی خود را مطرح می کنند، تا افرادی که کلی گویی می کنند متوجه شوند و بتوانند به طور صحیح در روند تفکر حضور پیدا نمایند. مثلاً با احترام می گویند: «تو با کلی گویی های سیاسی حوصله مرا سر بردی».

معنای از دل سخن گفتن می تواند این باشد: از مطلبی سخن می گویم که واقعاً برایم مهم است و وجود مرا تحت تأثیر قرار داده است. صرفاً به دلیل اظهار وجود، تظاهر و

نشان دادن قدرت خطابه سخن نمی گویم، بلکه سعی می کنم خود را آن طور که هستم نشان دهم.

شلون کپ^۱ شهادت معرفی حقیقی خود را این گونه توصیف می نماید: «اگر بدون توجه به عکس العمل دیگران و بدون پرده پوشی صحبت کنم، ممکن است بعضی ها خود را مورد خطاب احساس کنند. اگر در نظر داشته باشم که کسی که مرا نمی شناسد چگونه مرا دوست خواهد داشت دیگر عکس العمل دیگران برایم بی تفاوت خواهد بود. لذا برای پرهیز از تنهایی بایستی با صراحت حرف دل را زد. اگر در صورت کنار زدن ماسک از چهره ام، چیزی را که واقعاً نصیب من است به دست می آورم، پس تصمیم می گیرم ماسک را کنار بگذارم.»^۲

۵. شنیدن

«انسان اگر با دل گوش دهد، معنار را کشف خواهد کرد. همان طور که چشم نور را می بیند و گوش صدا را می شنود، دل هم عضوی برای دریافت معناست.» دیوید اشتاین دل - راست^۳.

داشتن مخاطب واقعی یکی از تجربه های ارزشمند است. این تجربه شبیه آن است که انسان به يك میدان وسیع و روبه رشد دعوت شود و در آن میدان خود را کشف کند و با بصیرت و خلاقیت و خوشحالی و دقت از چیزی صحبت کند که تا آن موقع از آن خبر نداشته است. تأثیر گفتگو در صورتی که شرکت کنندگان آن، با آغوش باز و با احتیاط در ارزیابی، به سخنان یکدیگر خوب گوش فرادهند چند برابر خواهد شد. اعتماد متقابل و گشاده رویی در چنین فضایی به وجود می آید. زیرا که گفتگو کنندگان احتیاج به صرف انرژی برای فهمیدن اشاره های غیر علنی حضار در نارضایتی و یا در قضاوت ندارند. هم حس شدن با

1. Sheldon Kopp

2. Sheldon Kopp, trifft du buddha unterwegs, psychotherapie und Selbsterfahrung, frankfurt a. fisher taschenbuch verlag 1984-8.27.f.

3. D. steindl Rast

مخاطب نوعی فعالیت و اعمال اراده است. وقتی که با دقت و با حضور ذهن گوش می دهیم، متوجه قضاوت های عکس العملی و منفعل خود در برابر سخنان مخاطب می شویم. در این حال متوجه نوع برداشت و قالب های فکری خود می شویم. در این صورت روند جواب دادن به طور طبیعی تغییر می کند، بدون آنکه لازم باشد خود را مؤاخذه نماییم و یا آگاهانه تصمیم بگیریم مواضع انتقادی خود را تغییر می دهیم. هم حس شدن یا گوینده به هنگام شنیدن، بدان معناست که حتی معانی و ارزش ها و احساساتی را که گوینده هنوز از طریق کلمات ابراز نکرده، برای مخاطب قابل لمس می شوند. به طوری که لیوگود^۱ وصف می کند، در اثر گوش دادن، خلاقیت چشمگیر و غیر منتظره ای ایجاد می شود:

«يك نقش اساسی حیات! شنیدن به آن معناست که انسان آنچنان گوش دهد که طرف مقابل بتواند آنچه را که معمولاً نمی تواند به بیان آورد، بگوید. انسان در مقابل بعضی از شنوندگان می تواند مطالبی را در يك سخنرانی بگوید، که چند دقیقه قبل از آن به ذهنش نمی رسیده است. برای من به طور جدی و مکرر اتفاق افتاده است، که مهم ترین معلومات و استنتاجات ذهنی من به هنگام گفتگو به وجود آمده است، اغلب هنگام صحبت گروهی و یا در سخنرانی ها در اثر داشتن مخاطب، موضوعی به طور غیر منتظره در ذهنم تکمیل می شود و با شگفتی به این نتیجه می رسم که تا موضوع را فراموش نکرده ام با سرعت یادداشت نمایم.»^۲

میشائیل انده^۳، نویسنده رمانتیک و افسانه پرداز، نیروی تحول آمیز شنیدن را در مومو^۴، شخصیت داستان خود به صورت درخشانی عرضه داشته است:

این چنین بود که مومو مهمانان زیادی داشت. اکثر آ می دیدند که کسی پهلوی او نشسته است و گاهگاهی با وی صحبت می کند. اگر کسی به مومو احتیاج داشت ولی نمی توانست به دیدن او برود، کسی را به دنبالش می فرستاد و مومو به دیدن او می رفت. و

1. Livegoed

2. B.C. J. Lievegoed

3. Michael Ende

4. Momo

اگر کسی هنوز متوجه نشده بود که به مومو احتیاج دارد، دیگران به او می گفتند: «برو پهلوی مومو»

اما چرا؟ آیا مومو خیلی باهوش بود و می توانست به هرانسانی، پیشنهاد خوب و مناسب دهد؟ آیا اگر کسی احتیاج به تسلی داشت، مومو همیشه کلمات مناسب پیدا می کرد؟ آیا قضاوت های او عاقلانه و با انصاف بود؟

هیچ کدام از اینها.

آنچه که موموی کوچک برخلاف دیگران می توانست انجام دهد، «شنیدن» و «گوش فرادادن» بود. بعضی خواهند گفت، این که کار مهمی نیست، هر کسی می تواند به حرف های دیگران گوش دهد. اما این طور نیست. فقط تعداد کمی از انسان ها می توانند خوب گوش فرادهند و آن طور که مومو وظیفه خود را گوش دادن می دانست، کاملاً کمیاب بود.

مومو می توانست چنان گوش فرادهد که آدم های احمق هم يك مرتبه به فکرهای روشن برسند. علت اینکه مردم به فکرهای تازه دست می یافتند این نبود که مومو چیزی می گفت و یا سؤالی از آنان می کرد، بلکه وی فقط آنجا می نشست و گوش می داد، با تمام توجه و حضور. در آن حال او دیگران را با چشمان تیره و بزرگش نگاه می کرد و طرف مقابل متوجه می شد که چگونه افکاری تازه در درونش به وجود می آمد، فکرهایی که قبلاً از وجودشان در خود اطلاعی نداشت.

مومو می توانست آن چنان گوش دهد، که انسان های مرده و سردرگم هم يك مرتبه می فهمیدند که چه می خواهند و یا حتی افراد خجالتی يك مرتبه خود را پر جرأت و آزاد احساس می کردند. و یا اشخاص بدبین و ناراحت و متأثر، راحت و خوش بین می شدند. و اگر کسی عقیده داشت که زندگی ناموفق و بی اهمیت است و خودش را یکی از میلیون ها انسانی می دانست که اعتبار و اهمیتی نزد دیگران ندارد و به راحتی دیگری جانشین او می شود، در کنار مومو احساس دیگری می یافت خاصه وقتی که همه چیز را برای موموی کوچک تعریف می کرد و در حین صحبت، به طور اسرارآمیزی برایش روشن می شد که اساساً اشتباه کرده است و خود او هم موجودی منحصر به فرد در بین انسانهاست

و به دلیل نوع وجود خاص خود برای جهان و جهانیان دارای اهمیت است. مومو این چنین گوش فرامی داد.^۱

در گفتگو و دیالوگ سعی بر آن است که علاوه بر توجه به نیروی متحول کننده گوش دادن، به خود و درون خود نیز توجه کنیم و ببینیم، چگونه آنچه را که می شنویم متناسب با تجربه گذشته دسته بندی می کنیم. آیا می توانیم سعی کنیم، از افقی بالاتر روند تفکر خود را نظاره کنیم و سپس در برابر آنچه که ناشناخته و نو است سعه صدر داشته باشیم.

همان قدر که شنیدن حرف دیگران و گوش فرا دادن به دیگران مهم است، مخاطب واقعی داشتن هم مهم است و این یعنی: مورد توجه قرار گرفتن و شناخته شدن. ما توانستیم به این تجربه دست یابیم، که گفتگو برای بسیاری از انسان ها به معنای درمان و نوعی شفای درونی است. وقتی که انسان بعد از جستجوی بسیار کسی را پیدامی کند که حرف او را می شنود گوئی می فهمد که او را به رسمیت شناخته اند، آن وقت فضای گفتگو برای انسان، همانند بازگشت به وطن است و بدان فضا احساس تعلق می کند.

حرف کسی را گوش دادن یعنی، احترام گذاشتن و آماده صراحت و پذیرش بودن. یکی از شرکت کنندگان احساس خود را با کلمات و عباراتی این چنین بیان کرد: «اولین بار است که در زندگی این احساس را داشتم که لزومی به بازی کردن نقش ندارم، بلکه می توانم همان طور که هستم، باشم.»

۶. طمانینه، پرهیز از شتاب

امروزه در دورانی زندگی می کنیم که در آن سرعت کار و توان و بازده آن اهمیت زیادی دارد. کامپیوتر، فاکس و خدمات سریع اینترنت، در زندگی تراکم و تعجیل به وجود آورده است. استفاده از گفتگو و دقت در اجرای واقعی آن از شتاب زدگی و تعجیل در روابط بین انسان ها می کاهد و امکان در پیش گرفتن نظم و ریتم دیگری را در روابط به وجود می آورد.

طبیعت و ماهیت گفتگو اقتضای می‌کند که افراد یکی بعد از دیگری و نه درهم و برهم صحبت کنند، و روند ارتباط آهسته باشد. علاوه بر آن هر کدام از شرکت کنندگان در گفتگو، این حق را دارند که بآرامی صحبت کنند و برای بیان خود تا آنجا که نیاز دارند از فرصت کافی استفاده کنند، و در صورت لزوم تقاضای وقت بیشتر برای تفکر و تأمل در سخن خود بنمایند، در حین صحبت در مورد نکاتی که نیاز به تعریف و توضیح دارند، سؤال کنند. از این راه برای بیان مطلب خود، وقت کافی ایجاد می‌نمایند. بدون آنکه هدف خود را سرعت و شتاب در کار قرار دهند. به هر حال، گفتگو از سرعت فعالیت به منظور بالا بردن میزان تفاهم و تأثیر گذاری می‌کاهد. اگر خواهان نظارت بر روند تفکر هستیم، بایستی سعی کنیم شتاب را در گفتگو کنار بگذاریم.

از دیگر جنبه‌های مهم گفتگو آن است که نسبت به آنکه چه موقع و چه موضوعی را از گنجینه دانستنی‌های خود فرامی‌خوانیم و چه افکار تازه‌ای در حین صحبت در ذهن ما ایجاد می‌شود، آگاهی یافته و آن را بیان کنیم. بدون آهسته کردن روند گفتگو قادر به لمس کردن معنا و اهمیت افکار و تأثیر آنها در زمینه و چارچوب اعمالمان نخواهیم بود. از این طریق می‌توان به یکی از هدف‌های مهم گفتگو نزدیک شد، یعنی آزاد شدن از ساختارهای حاکم و به دست آوردن توانایی برای درک و پذیرش جنبه‌های جدید و خلاق جهان.

۷. به تعلیق در آوردن فرضیات و ارزیابی‌ها

«زمانی که کسی برای شما در مورد يك مشکل فرهنگی و یا انسانی صحبت می‌کند و شما بدان گوش فرامی‌دهید، فراموش نکنید از خود پرسید، گوینده در حقیقت چه کسی است. مسأله‌ای را که يك نفر مطرح می‌کند هر چه عمومی‌تر باشد، مسائل شخصی آن فرد بیشتر در آن نهفته است.»

ك. گ. یونگ^۱

بسیاری از کردارها و رفتارهای ما از زمان طفولیت برنامه‌ریزی شده‌اند. یعنی آنکه دنیای دور و برمان به وسیله الگوهای از معلومات قبلی تفسیر می‌شود. این نمونه‌ها و الگوهای ذهنی به صورت بدیهیات و حتمیات ثابتی درآمده‌اند و همچون محور سه بُعدی مختصات فیزیولوژیکی-روانی به هنگام انجام حرکت اندام‌ها دارای نقشی ثابت هستند. به طور عادی وجود چنین حتمیاتی زندگی را برای انسان ساده و راحت می‌کند، بطوری که اگر اختلالی در هماهنگی ماهیچه‌ها به هنگام حرکت بروز کند، خیلی زود متوجه می‌شویم. به جریان انداختن و تکرار کردن آنچه که می‌دانیم، ساده، خود به خودی و سریع است. از این روست که انسان راه رفتن، رقصیدن و فکر کردن را با تأمل و خود آگاهی انجام نمی‌دهد و خود را به هنگام انجام این اعمال نظاره نمی‌کند.

هر کس در زندگی دارای تصوّرات و فرضیه‌های خاصی نسبت به زندگی و محیط پیرامون خویش است. وجود این تصوّرات و فرضیه‌ها امری ضروری و لازم است، زیرا امکان فعالیت انسان را در محیط فراهم می‌سازد و تنظیم‌کننده اعمال و رفتار انسان نسبت به دیگران است. اما اگر این واقعیت‌ها از چشم دور شود، تصوّرات و فرضیه‌های انسان، لباسی از تفسیرهای ذهنی بر تن واقعیت‌های جهان خارج می‌پوشاند، در آن صورت است که امور مشکل آفرین می‌شوند. آرای مختلف فردی، تفسیرها و فرضیه‌های ذهنی در صورت عدم آگاهی نسبت به آنها، مواد منفجره سوء تفاهات و مشاجرات بی‌پایان خواهند شد. از این روست که دیوید بوهم پیشنهاد می‌کند که انسان باید با گفتگو خود را آماده آن سازد که در مورد فرضیات خود، شفاف سخن گوید، آنها را آشکار سازد و یا در صورت لزوم برای مدتی مسکوت بگذارد.

اولین قدم در این راه مهم، درک و شناختن تصوّرات و فرضیات خود است. وقتی آنها را شناختیم، می‌توانیم آنها را تغییر دهیم و با خود بگوییم: من تاکنون اینچنین فکر می‌کردم، اما ممکن است اشتباه کرده باشم، اینک آماده هستم، افکارم را ارزیابی کنم و ببینم باز هم آنها را تأیید می‌کنم یا نه.

در زندگی روزمره کمتر متوجه می‌شویم که عینک خاصی را به چشم زده‌ایم که ادراک و برداشت‌های ما را، با قاطعیت شکل می‌دهد و آنها را محدود می‌کند، زیرا این نوع

برداشت در طول زندگی و از دوران کودکی، در خون و گوشت ما نفوذ کرده است. ارزیابی‌های سریع، برخوردهای سریع و جهت‌گیری‌های فوری در زندگی، احساس امنیت به وجود می‌آورند. تنها در صورتی که بفهمیم، به چه میزانی وابسته به آنها هستیم، قادر خواهیم بود در آنها تجدیدنظر کنیم و الگوهای قدیمی و تله‌های فکری را کنار بگذاریم. ما مستمراً در ارتباط با محیط بوده و دائماً در حال ارزش‌گذاری و قضاوت هستیم، مثلاً، این بهتر است از آن؟ کدام يك بزرگتر است؟ کدام زیباتر است؟ چه چیز خطرناك تر است؟ چه کسی سریع‌تر یا کندتر است؟ کدام ارزان‌تر یا گران‌تر است؟ تأثیر من چگونه است؟ بدین ترتیب بار دینی از ارزیابی‌های روزانه به سر می‌بریم. آگاهانه یا ناآگاهانه درباره داده‌های بی‌شماری تصمیم می‌گیریم، انتخاب می‌کنیم، واقعیت را آن‌طور که مناسب می‌دانیم، می‌سازیم و متوجه نمی‌شویم که اینها ساختارهای خودمان است. تصمیمات و اعمالمان به وسیله ارزیابی‌ها و تصورات خاص ما از جهان که بر روی واقعیات عینی پرده افکنده‌اند تعیین و اجرا می‌شوند.

یکی از اهداف اصلی گفتگو شکستن این عکس‌العمل‌های ناخودآگاه، اتوماتیک و زنجیروار است که در اثر الگوهای ذهنی به وجود آمده‌اند. این کار در آرامی و عدم شتاب و دقت و توجه کافی امکان‌پذیر است. در چنین صورتی می‌توان به روند تحول امیدوار بود و هوای تازه‌ای را استشمام کرد که در اثر دیدگاه‌های جدید به وجود می‌آید.

نردبان نتیجه‌گیری‌های ذهنی

برای روشن کردن این امر که چگونه ذهن و فکر انسان در درون خود با شتاب نتیجه‌گیری می‌کند و پیش‌داوری‌ها به وجود می‌آیند از تمثیل نردبان استفاده می‌کنیم. این تمثیل نشان می‌دهد که این گونه نتیجه‌گیری‌های ذهنی بازتاب واقعیت نبوده، بلکه صرفاً در ذهن انسان به وجود می‌آیند. نردبان خیالی مورد نظر ما پنج پله دارد.

پله اول: برداشت و ادراک واقعیات و انتخاب داده‌ها

در اولین پله، داده‌های قابل ملاحظه برای گزینش قرار دارند. این داده‌ها را از آن جهت که تحت شرایط بیولوژیکی و فرهنگی نزد همه دارای اعتبارند، واقعیت می‌نامیم. این داده‌ها در واقع ملاحظات است و نه ارزیابی‌ها؛ واقعیاتی هستند که همه آن‌ها را به طور یکسان ادراک



ANOTHER EXAMPLE OF POLICE PREJUDICE?

OR ANOTHER EXAMPLE OF YOURS?

Do you see a policeman chasing a criminal? Or a policeman harassing an innocent person? Wrong both times. It's two police officers, one in plain clothes, chasing a third party. And it's a good illustration of why we are looking for more recruits from ethnic minorities **Photograph by Don McCullin**

می‌کنند، مانند واقعیتی که به وسیله دوربین از آن عکس و فیلم گرفته می‌شود یا ضبط صوت صدای آن را ضبط می‌کند.

برای مثال این صحنه را در عکس تصور کنید، صحنه‌ای که در انگلستان برای همه آشناست. دو مرد در يك جهت در پیچ خیابان می‌دوند. مرد طرف چپ دارای پوست روشن است؛ او نیفورم تیره‌ای به تن و کلاهی با علامتی آشنا به سر دارد. طرف دست راست، چند قدم جلوتر، مرد سیاه‌پوستی در لباس مشخصی می‌دود. هر کس که این عکس را ببیند، می‌پذیرد که این تصویر، واقعیتی را نشان داده است.

پله دوم: تفسیر دیدنی‌ها

دومین پله نردبان تفسیر داده‌هاست. در این سطح، با توجه به داده‌های ناشی از این تصویر، فرضیه‌ای به وجود می‌آید در مورد آنکه، چه چیزی می‌تواند اتفاق افتاده باشد. در عکس می‌بینیم که ظاهر اُمرد سفیدپوست يك پلیس است و مرد سیاه‌پلیس نیست. با این نکته خیلی ساده نتیجه می‌گیریم که این دو نفر با هم مخالف هستند و فکر می‌کنیم که پلیس مرد سیاه را تعقیب می‌کند.

پله سوم: اضافه کردن معانی به ملاحظات

در پله سوم از تجربیات خود، چیزی به تصویر اضافه کرده و سعی در تفسیر موقعیتی که در برابر آن قرار گرفته‌ایم می‌نماییم. در این مرحله سؤالی درباره معنای صحنه مورد نظر، از جهت حدسی که در مورد روابط آن دو نفر زده بودیم مطرح می‌کنیم و برداشتی بر اساس تصورات مرحله قبل پیدا می‌کنیم. نظریات و برداشت‌های افراد هنگام ملاحظه عکس واحدی می‌تواند بسیار متفاوت باشد. علت این اختلاف، در تجربه‌های گذشته، موضع‌گیری‌های سیاسی، عوامل اجتماعی و زمینه‌های دیگر نهفته است که ناشی از طرز نگرش شخصی که امری بسیار ذهنی است، می‌باشد.

ممکن است با توجه به این عکس به ارزیابی دیگری رسید: «مرد سیاه‌پوست يك بزه‌کار است. امیدواریم پلیس او را دستگیر کند». ارزیابی دیگر: «این عکس مثالی دیگر است برای وحشیگری پلیس» و یا: «طبق معمول پلیس سفیدپوست مرد سیاه‌پوست را تعقیب می‌کند». در این پله از نردبان، تفاسیر و برداشت‌های مختلفی امکان‌پذیر است.

پله چهارم: نتیجه گیری

در چهارمین مرحله از ارزیابی های خود در مورد پیدا کردن راه حل، به نتیجه ای متناسب با ساخت و پرداخت های ذهنی خود می رسیم. وقتی که يك فرد نگران، تصویر را ملاحظه می کند، می تواند به این نتیجه برسد که باید تعداد پلیس در خیابان ها افزایش یابد و یا اینکه نامه سرگشاده ای می نویسد و خواستار جریمه های بیشتر و زندان های بیشتر می شود. از طرف دیگر ممکن است انسان هایی هم باشند که با دیدن این تصویر، خواهان ملایمت بیشتر پلیس باشند. همه این برداشت ها ناشی از تصوراتی است که انسان در پله اول با دیدن تصویر بر خود فرض کرده است.

پله پنجم: اقدام عملی

در آخرین مرحله انسان دست به عمل می زند. در ذهن خود تصویری ایجاد کرده ایم که آن را واقعیتی ساده و روشن تلقی می کنیم و مناسب با نتیجه گیری خود دست به عمل می زنیم و مثلاً با حسن نیت برای روزنامه ها نامه می نویسیم و در آن حضور بیشتر پلیس را در خیابان خواستار می شویم و یا آنکه تظاهرات اعتراض آمیزی علیه خشونت پلیس ترتیب می دهیم؛ محل زندگی خود را از شهر به حومه انتقال می دهیم؛ به فرزندان خود توصیه می کنیم همسایه های سیاه پوست خود بازی نکنند؛ و یا به آشنایان سیاه پوست خود توصیه می کنیم از سفیدان حذر کنند.

منشأ همه این نتیجه گیری ها يك تصور واحد است. اما در واقع امر ما از نوع حادثه در صحنه ای که در این عکس اتفاق افتاده است چه می دانیم؟ تنها اینکه، مرد سفیدی دارای لباسی است که به نظر مانند او نیفورم است و با چند قدم فاصله به دنبال مردی که لباس شخصی بر تن دارد می دود. در حالی که در واقع امر هر دو نفر کارمند پلیس شهر لندن (اسکاتلند یارد) هستند و هر دو در تعقیب شخص سومی هستند که جرمی انجام داده است. از این عکس اسکاتلند یارد برای تبلیغ استفاده می کرده و هدفش استخدام کارمندان سیاه پوست بوده است. اسکاتلند یارد می دانست که بسیاری از بینندگان، این تصویر تحریک آمیز را، غیر صحیح تفسیر خواهند کرد ولی با وجود این آن را در سراسر انگلستان انتشار داد، در حالی که در زیر تصویر، جملات کوتاه زیر به چشم می خورد. «آیا این تصویر

مثال دیگری برای پیش داوری پلیس است و یا مثالی است برای پیش داوری شما؟»

این مثال نشان می‌دهد که چگونه درك و برداشت در اولین پلهٔ نردبان مراحل دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر در تصویر شخص سوم هم دیده می‌شد، تصورات دیگری دربارهٔ صحنه مورد نظر ایجاد می‌شد. داده‌هایی که انتخاب می‌کنیم، آن چیزهایی که کنار می‌گذاریم و آنچه که به رویداد اضافه می‌کنیم، اهمیت زیادی در ارزیابی ما از وقایع و اوضاع و سپس در چگونگی عملکرد ما دارد.

بعضی اوقات جهش از پلهٔ اول به پلهٔ آخر بسیار سریع انجام می‌گیرد. نگاه کوتاهی به يك تصویر برای ارزیابی عکس العمل‌ها کافی است. زمان حرکت در نردبان ذهنی، بعضی وقت‌ها، به اندازهٔ يك دست تکان دادن کوتاه و سریع است. گاه تنها با نگاهی به يك فرد که از در وارد می‌شود، خود را در آخرین پله می‌یابیم.

وقتی که از نردبان نتیجه‌گیری بالا می‌رویم، از پله‌های میانی، معمولاً به طور مشخص، استفاده نمی‌شود. تنها پلهٔ اول (سطح داده‌های مورد ملاحظه) و آخرین پله (اعمالی که در اثر جهش از دیگر پله‌ها به آن دست می‌زنیم) ظاهر و عیان است. پله‌های میانی باروند درونی ارزیابی‌ها بر اساس تصورات قبلی هر کس تطابق دارد و برای دیگران البته نامرئی است. این روند با هر پله و قدمی مجردتر و ذهنی‌تر می‌شود. پله‌های نردبان را می‌توان به صورت جهش‌هایی در نظر گرفت:

از داده‌ها و واقعیات

به طرف تصورات

پیرامون نظریات و ارزیابی‌ها

و نتیجه‌گیری‌ها و اتخاذ تصمیم

به طرف عمل و رفتار مورد نظر

اگر پله‌های نردبان، سمبل مراحل رشد ذهنی و تجربه باشد، چوب‌های طرفین نردبان را می‌توان به مثابه مرزهای تصور خود از جهان در نظر گرفت. مرزهای مدل فکری و ذهنی ما نگاهدارندهٔ نردبان در مغز ماست و دیدگاه خاص ما را از جهان برای ما قابل فهم می‌سازد.

۸. حمایت خلاق

حمایت سازنده برای گفتگو و دیالوگ نقش محوری دارد، زیرا که آموختن و فهمیدن متقابل را امکان‌پذیر می‌سازد.

ممکن است مثلاً به یک زن برای تصمیم به کورتاژ حق دهیم، و در عین حال با شنیدن نظرات مخالف در این مورد، حاضر شویم که موضع خود را مجدداً بررسی کنیم. انسان می‌تواند صاحب نظر باشد و در عین حال آماده باشد، تصوراتی را که مبنای نظر و موضع وی گردیده است، ارزیابی نماید. برای این کار لازم است، تصورات مخفی، عمیق و ناخودآگاه را کشف کرده، آنها را به حوزه آگاهی آورده و در صورت لزوم را کدو مسکوت بگذارد. تنها در این حالت می‌توان آنها را در مقابل تصورات دیگران قرار داد، به طوری که چیز جدیدی در قیاس آن‌ها با هم بتواند به وجود آید.

من در گذشته از تصورات خود، با قدرت دفاع می‌کردم و حاضر به مقایسه آنها با تصورات مخالف نبودم. اما اینک در مسیر گفتگو سعی می‌کنم برخلاف گذشته عمل نمایم. اکنون آنها را در برابر آرای مخالف قرار می‌دهم و هر دور ارزیابی می‌کنم. و در نتیجه‌گیری شتاب نمی‌کنم. بعضی وقت‌ها احساس می‌کنم که دیدگاه‌هایم در خارج و در کنار عقاید دیگران قرار دارند. با چنین برخوردی اغلب با کمال تعجب می‌بینم که نظرات من و دیگران هر دو متحول می‌شوند، بدون آنکه کسی قصد تغییر آن را داشته باشد.

مراحل حمایت خلاق

- تصورات و پیش‌داوری‌های خود را عرضه بدار. مطمئن باش، منشأ ارزیابی‌ها، نتیجه‌گیری‌ها و قضاوت‌ها در خود توست.
- در صورتی که در ملاحظات و یا نتیجه‌گیری‌های تردید داری، آنها را به اطلاع دیگران برسان.
- اگر موضوعی را توضیح می‌دهی در نظر داشته باش که ذکر تجربیات مشخص برای محکم کردن استدلال، بسیار مؤثر است. اگر قصد ارزیابی داری، به طور واضح نشان بده که نظرت از کجا نشأت می‌گیرد. دیگران را در روند تفکر خود سهیم کن، به جای آنکه دیگران را تنها در برابر محصول تفکر خود قرار دهی.

● به دیگران این جرأت را بده، طرز تفکر تو را بشناسند و ارزیابی و بررسی کنند: تو چیز دیگری دیده‌ای؟ آیا کمبودی در استدلال من می‌بینی؟ آیا موضوع را جور دیگری ارزیابی می‌کنی؟

● در نظر داشته باش که هم تو و هم دیگری ممکن است اشتباه کنید.

پیام اصلی حمایت و طرفداری خلاق در اتخاذ چنین موضعی است: «من موقعیت را تنها از دیدگاه خود می‌بینم: دیدگاه من در اثر غربال‌ها و فیلترها و نوع تفکر من محدود است.» فکر نمی‌کنم طرز تفکر و دید من تنها راه فهم و توصیف وقایع و داده‌ها باشد. از شما دعوت می‌کنم در ملاحظات، افکار و علایق من شرکت کنید و میل دارم به نظر شما هم توجه کنم. تحلیلی که مشترکاً می‌توانیم تصویری از موقعیت به دست آوریم کامل‌تر از تحلیل فردی من است.

در گفتگوی هدف‌دار، حمایت خلاق بیشتر از گفتگوی بالنده پیش می‌آید، ولی در هر دو حالت می‌تواند باعث خلاقیت بشود. خلاقیت، نه به معنای سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری، بلکه به منظور عمق بخشیدن به روند گفتگو است.

۹. جویندگی

هنگام گفتگو بسیاری از افراد متوجه می‌شوند که تا چه اندازه طرح يك سؤال ساده و صادقانه با اهمیت است. ظاهراً معادلت به طرح چنین سؤالاتی نکرده‌ایم. زیرا در جامعه‌ای که برای دانش و دانشمندان ارزش زیادی قائلند، سؤال نشانه‌بی‌سوادی و یا عادت نامطلوب تلقی می‌شود.

گفتار ساده «من نمی‌دانم، اما میل دارم از این موضوع اطلاع حاصل کنم»، در صورت تواضع و کنجکاوی و دقت، زمینه‌آموختن واقعی را فراهم می‌سازد. این نوع برخورد برخلاف سؤالات مصنوعی و خطابه‌ای است که معمولاً یا حاوی مخالفت و تضادهایی مخفی شده در آن است و یا شامل ادعاهایی به صورت سؤال است. چنین سؤالاتی بیشتر در خدمت جلب موافقت است و نه در پی تفاهم واقعی و کسب اطلاعات جدید.

وقتی که بتوانیم در گفتگو نقش خود را به عنوان کسی که از همه چیز مطلع است

کنار بگذاریم، و به منظور آشناسدن با چیزهایی که نمی‌شناسیم، به مطلب دیگران علاقه نشان دهیم در آن صورت می‌توانیم سؤالات واقعی خود را براساس نیاز به فهم بیشتر طرح نماییم.

سؤال واقعی، معمای پارسیوال^۱

در داستان پارسیوال از ولفرام فن اشن باخ^۲ به وضوح به نمایش درآمده است که سؤالات واقعی و اساسی چرا کمتر طرح می‌شود. شرط آنکه پارسیوال پادشاه گرال شود آن است که بتواند در زمان مناسب سؤال ساده‌ای را طرح کند.

مریی پارسیوال، گورنه مانستز^۳ وی را با روش مرسوم و متداول درباری تربیت کرد، روش و مرامی که اجداد او قرن‌ها بر اساس این اصل مهم زندگی کرده بودند: «زیاد سؤال نکن» پارسیوال هم این دستورالعمل را که در آن زمان معتبر بود فرا گرفت. امارفتار متین و باادب وی مانع از آن شد که وی پادشاه گرال گردد. بعد از ماجراهای زیاد که وی به عنوان جنگجو می‌بایستی در آنها امتحان پس می‌داد، بالاخره راه قصر گرال را پیدا کرد. در آن قصر پادشاه بیمار، آنفورتاس^۴ حکومت می‌کرد.

وقتی که پارسیوال وارد قصر شد، به نظر می‌رسید که همه منتظر امر مهمی بودند. پادشاه زخمی و رنجور را در تابوتی گذاشته بودند و پارسیوال به دلیل ادب جرأت نکرد با وی صحبت کند.

روز بعد پارسیوال بیدار شد و قصر را متروکه یافت. تنها يك نگهبان در آنجا بود که وی را به دلیل آنکه از شانس خود استفاده نکرده بود، نفرین می‌کرد.

پارسیوال در سال‌های بعد سوارکاری مورد احترام شد، ولی همیشه در جستجوی یافتن وظیفه اصلی خود بود. سرانجام بار دیگر به قصر گرال راه یافت و در آنجا بر خلاف انتظار با

1. Parzivals

2. Wolfram van Eschenbach

3. G. Gurnemanz

4. Anfortas

آغوش باز استقبال شد. این بار وقتی که پادشاه گرال آنفورتاس را در آن حال نزار ملاقات کرد، ادب آموخته شده را کنار گذاشت و لزوی احساس درونی و قلب خود سخن گفت. وی به طرف عمومی خود که رنجور بود خم شد و سؤال کرد: عمو جان، شما را چه می‌شود؟

این سؤال واقعی که حاکی از درک پارسیوال بود، عمویش را شفا داد و برای پارسیوال امکان دست یافتن به سرنوشت خود را که پادشاهی گرال مقدس بود فراهم آورد.

۱۰. نظاره گر را نظاره کردن

«علامت هوش بسیار در آن است که بتوان در آن واحد دو نظر مخالف را در سر داشت و با وجود آن خوب فکر کرد.»

ف. اسکات فیتز جرال^۱

فایده و هدف گفتگو در آن است که روند تفکر را بتوان آنچنان آهسته نمود که در فضای ذهنی مشترک همگان قابل درک باشد. ایجاد و پرورش يك چنین قوای ناظر درونی از عناصر مهم گفتگوست. دقت و توجه به عکس العمل های بدنی مثلاً به هنگام نرمش، عموماً ساده تر از ملاحظه و نظارت بر روند تفکر و لمس کردن کج روی های آن است. ما کمتر وقتی توجه داریم که برخورد و موضع ما نسبت به يك انسان دیگر وابسته به آن است که صدای او چه احساسات و تصاویری را در ما بیدار کرده است؛ احساساتی که در اثر ملاقات با انسان های دیگر و در اثر تجربه در وجود ما نقش بسته است. به طور معمول فکر می کنیم که عکس العمل ما نسبت به يك فرد از رفتار آن فرد نشأت می گیرد. بندرت به تضادهای ممکن در این برخوردها آگاهی داریم.

هدف از گفتگو، بررسی ریشه ای اعتقادات و مواضع ما است، که به طور نامحسوس اعمال و رفتار متقابل ما را تعیین می بخشند. رمزهای مخفی موفقیت و نشانه های نامحسوس اختلال در روابط ما، بایستی عیان شوند، در آن صورت می توان فهمید که چرا از بعضی از

عقاید و نظر ها با وجود غیر عاقلانه بودن با جدیت دفاع می شود و چراپاره ای راه حل های خلاق در همان آغاز خفه می شوند. اتصال و تعلق ما عقاید و مسلمات خود چنان قوی است که چنانچه کسی درباره آنها سؤال کند، سؤال را تهدیدی علیه وجود خود تلقی می کنیم.

ملاحظه و توجه نسبت به تعامل و ارتباط ما با دیگران و مطالعه عکس العمل هایمان نسبت به قضاوت ها، انتقادات، عصبانیت ها و ترس های متقابل، به مراتب مهم تر از تمرکز بر روی يك موضوع است. گفتگو به انسان جرأت چنین ادراکی را می دهد و امکان آن را فراهم می سازد که در مورد این برداشت های ذهنی و احساسی خود صحبت کنیم.

وقتی که متوجه می شویم، چگونه از راه های رفته و افکار دسته بندی شده به دنبال ارج گذاری و فهمیدن آنچه که می شنویم، هستیم، روند برخورد و پاسخ به طور طبیعی تغییر می کند. این تحول، بدون احتیاج دست کم گرفتن خود و یا بدون تصمیم به تغییر موضع انتقادی، رفته رفته به وجود می آید. به طوری که بوهیم می گوید افکار به هنگامی که بررسی می شوند تغییر می کنند.

وقتی که افراد این مرام را مشترکاً تمرین کنند، همکاری گروهی صمیمی تر می شود و باهم فکر کردن آغاز می گردد در این حالت است که شرکت کنندگان تك روی را کنار می گذارند. در صورتی که، هم زمان با درك موضوع، به محیط پیرامونی هم توجه شود، اولین قدم در راه آزاد شدن از عکس العمل های مخرب و خود به خودی در مقابل دیگران برداشته می شود.

روند گفتگو

گفتگوها با اهداف مختلفی انجام می‌شوند. از يك طرف برای مطلع شدن از افکار دیگران و تلاش برای تغییر دادن برداشت و دریافت‌ها از جهان است و از طرف دیگر گفتگوی ساده و مؤثر که به وسیله آن بتوان با هم برای رسیدن به تفاهم بیشتر صحبت کرد. گفتگو می‌تواند وسیله و راهبردی برای توسعهٔ خلاقیت در فکر و همچنین روشی برای تفاهم بهتر به هنگام صحبت کردن باشد.

در این فصل از کتاب انواع مختلف گفتگوها را بررسی می‌کنیم. چگونگی گفتگو به دو عامل وابسته است: محیطی که گفتگو در آن انجام می‌گیرد، و گروهی که در آن گفتگو شرکت می‌کنند. گفتگو در انجام يك معامله با گفتگوی علمی در يك سمینار فرق دارد. ولی تعدادی عناصر محوری هستند که در همهٔ انواع مختلف گفتگو وجود دارد.

ابتدا این عناصر محوری را معرفی می‌کنیم و بعد از آن فرم‌ها و شیوهٔ گفتگوهای را که تجربه کرده‌ایم و همچنین امکانات کاربرد عملی آنها را شرح می‌دهیم.

گفتگوی ساده

به نظر ما دو عنصر اساسی در هر گفتگویی وجود دارد:

- بدون پیش داوری. کامل و دقیق گوش فرا دادن.
- صحبت جستجوگر یا گفتگوی بالنده که در اثر خوب گوش دادن به وجود می آید،

خوب گوش دادن بر چند توانایی محوری استوار است که در قسمت‌های گذشته توضیح دادیم: آمادگی فراگیری و آموختن، آمادگی پذیرش و گوش دادن، به حالت تعلیق در آوردن تصورات پیشین و موضع‌گیری پویا و جستجوگری. در صورتی که با کنجکاوی زیاد واقعاً طالب صراحت باشیم، آماده یادگیری هستیم. وقتی که خوب گوش کنیم، به تصورات و حتمیات خود نمی‌چسبیم و راحت‌تر می‌توانیم آنها را به حالت تعلیق در آوریم و همچنین به عقاید دیگران احترام بگذاریم، به طوریکه می‌توانیم با جان و دل به گفته‌های دیگران گوش کنیم. چنین برخوردی زمینه طرح سؤالات واقعی را فراهم می‌سازد.

گفتگوی بالنده بر مبنای توانایی‌های محوری دیگری قرار دارد. گفتگوی بالنده با خوب گوش دادن امکان‌پذیر می‌شود. در صورتی که به گفته‌های هم صحبت خود با احترام و آغوش باز گوش کنیم از مرزهای از قبل تعیین شده ذهن خود فراتر می‌رویم. این بدان معنا نیست که موضع خود را کنار بگذاریم، بلکه طوری باید آن را حفظ کنیم که ادغام نظریه طرف مقابل در آن میسر باشد.

این دو عنصر محوری را در موقعیت‌های گفتگوهای خود جوش نیز می‌یابیم. اما تجربه به ما نشان می‌دهد که این کیفیت‌های اساسی دیالوگ بندرت در گروه‌هایی که بیش از چهار تا شش نفر هستند وجود دارد. به نظر می‌رسد که در گروه‌های بزرگ، دینامیسم‌هایی ایجاد می‌شود که مانع گفتگوی خودجوش می‌شود. اما به هر حال ممکن است گروه‌های بزرگ را نیز با روح گفتگو آشنا ساخت و برای آنها کیفیت این اصول و توانایی‌های محوری را روشن کرد.

داستان زیر که مربوط به یکی از سمینارهای مقدماتی ماست، نشان می‌دهد که این امر چگونه به وجود می‌آید.

در يك کارگاه دو کنفرانس مختلف ۸۰ دقیقه‌ای با تیترا «مقدماتی بر گفتگو» برای

چهل پنجاه نفر ترتیب دادیم. بعد از سلام و احوال پرسی مقدماتی از شرکت کنندگان خواستیم به گروه‌های کوچک هشت نفره تقسیم شوند. از آنها خواستیم، تصور کنند، در یک شهر به عنوان گروه مشورتی جمع شده‌اند تا مسأله تراژدی زیر را مورد بررسی و شور قرار دهند:

در بیمارستانی در بخش نوزادان، پرستاری به یک نوزاد نارس دواى عوضی داده است. در اثر این دارو طفل مرده است. وکلای پرستار و بیمارستان و والدین طفل مجادله و بحث‌های زیادی کرده و به نتیجه نرسیده‌اند. یک مشاور پیشنهاد کرده است، گروهی از مردم را دعوت کنند، تا به عنوان افرادی طرف دربارۀ این موضوع به تأمل و بررسی بپردازند.

شرکت کنندگان در این سمینار می‌بایستی نقش این گروه را ایفا نمایند. وظیفۀ آنها عبارت بود از اینکه در حله اول این مشکل را به طور خلاصه مورد بحث و بررسی قرار دهند. بعد از پانزده دقیقه از گروه‌ها خواسته شد از آنچه که در گروه آنها پیش آمده بود، گزارش دهند. بسیاری از شرکت کنندگان از حالت یاسی که در گروه آنها پیش آمده بود گزارش دادند. مثل:

● کم گوش دادن به سخن یکدیگر

● حاکمیت یک یا چند نفر از حضار

● نظرات و عقاید بسیار متضاد

بعد از این گزارش کوتاه، برای شرکت کنندگان تفاوت بین گفتگو را با بحث و مذاکره معرفی کردیم.

ریشه کلمۀ دیالوگ در لغت لاتین دیالوگوس و معنای دقیق آن این است: «به وسیله معنا». دیالوگ در اینجا به معنای صحبت دو نفره نیست، بلکه به معنای «جریان معانی بین انسان‌ها به وسیله کلام است».

لذت بحث کردن ریشه مشابهی با لغت Percussion و یا Concussion دارد و به معنای تکان دادن مغز است. انگیزه زیربنایی در کلمۀ بحث کردن، آموختن از یکدیگر نیست، بلکه پیروزی است.

بعد از تفاوت گذاری بین گفتگو و بحث، دو عنصر محوری گفتگو را معرفی کردیم، یکی گوش فرادادن با آمادگی برای پذیرش و دیگری صحبت بالنده. وظیفۀ

شرکت کنندگان بعد از شنیدن این مطالب بازگشت به گروه‌های خود و ادامه صحبت با توجه به روح و معنای دیالوگ بود. گزارش بعدی از محتوای مباحث گروه‌ها نسبت به گزارش اول تغییر یافت:

- به طور متقابل به سخنان هم گوش می‌دادند.
- با حوصله با یکدیگر صحبت می‌کردند.
- کسی متکلم وحده نبود.
- هر وقت فردی مطلبی می‌گفت دیگران به آن توجه می‌کردند و در مورد آن نظر می‌دادند.

● تقریباً برایشان قابل لمس بود که چگونه جریان صحبت در گروه ایجاد شد.

● تفاوت بین اولین دور بحث و دومین دور گفتگو مثل تفاوت شب و روز بود.

شرکت در کارگاه گفتگو بسیار آموزنده بود. بسیاری از شرکت کنندگان تجربه کردند که می‌توان به نحو دیگری غیر از آنکه عادت داشتند با افراد صحبت کنند و همه متوجه شدند که خوب گوش دادن اصلی بسیار مهم در گفتگوی بین انسان‌هاست. چه در اثر خوب گوش دادن نه تنها می‌توان دیگری را بهتر فهمید، بلکه زمینه‌آلودگی وی را نیز می‌توان فراهم نمود. دو نکته اساسی در امر گفتگو وجود دارد. یکی میزان اهمیتی است که شرکت کنندگان در جلسات گفتگو برای کار مشترک خود قائل هستند و دیگری قابلیت فرد راهنمای گفتگو.

مراحل مختلف روند گفتگو

روند و جریان گفتگو معمولاً غیر قابل پیش‌بینی است، ولی در عین حال مشکلات و بحران‌هایی است که در هر گفتگویی پیش می‌آید و اجتناب‌ناپذیر است. ویلیام اسحق با توجه به تجربیاتی که در پروژه MIT به دست آورده است، چهار ویژگی مشخص را در روند گفتگو تشخیص داده است.

الف- تنزل در فضا

معمولاً افراد در گروه‌های مختلف دارای انتظارات و دیدگاه‌های مختلف هستند و این امر

زمینه برخورد افکار را به وجود می آورد. در همان مراحل اولیه گفتگو بایستی راه و روشی برای بررسی تفاوت‌ها پیدا کرد.

جستجو برای تعادل و هماهنگی، اولین مرحله کار در هر گروه جدید و تازه است. به این معنا که هر کس از خود سؤال می کند، نظریات افراد این گروه چیست؟ تمایلات من در کجاست؟ با چه کسی میل به صحبت دارم؟

جواب این سؤالات معمولاً گزینشی و تحت تأثیر عادت‌های فکری انسان است. این گونه برداشت‌ها اولین مشکل بر سر راه تشکیل يك فضا و محیط مشترك در بین اعضای گروه است و تزلزل به وجود می آورد. چگونه می توان با وجود آرای مختلف زمینه‌های برداشت متفاوت، باز هم در روند گفتگو شرکت کرد؟

به نظر می رسد که فضای مناسب تنها وقتی ایجاد خواهد شد که افراد گزینش‌ها و ارزش گذاری‌ها را کنار بگذارند و به یکدیگر خوب گوش فرادهند.

ب- تزلزل در درون افراد

بعد از آنکه روشن شد که فضا و حال و هوای محیطی که گروه گفتگو در آن حضور دارد، خود می تواند عامل تزلزل بشود و لذا باید به آن توجه دقیق و جدی نمود، تلاش دیگری آغاز می شود. در این مرحله گروه به موضوع پیش فرض‌ها و نقش آنها به هنگام درك واقعیات می پردازد. بعضی اوقات سیر و روند گفتگو به جای صحبت در مورد ادراك برداشت‌های افراد، خود، دچار ساختارها و روش‌های معمولی مباحثه می گردد و ممکن است باعث یأس افراد گردد.

علاوه بر آن، ممکن است بعد از آنکه اولین قدم در راه شناخت چارچوب‌های ذهنی و فکری برداشته می شود و افراد محدودیت‌ها و وابستگی‌های خود را می شناسند، از اینکه معمولاً توجهی به این وضع نداشته‌اند و تعارفات و آداب اجتماعی، مانع آگاهی نسبت به آنها بوده است، دچار یأس گردند.

این جریان شناخت و آگاهی و نیز تحقیق در مورد اهمیت ادراکات و تصورات انسان، درجه بندی به طرح این سؤال منجر می گردد: بالاخره چه چیز واقعاً درست و چه چیز غلط است؟ این پرسش و جستجو، خود در جریان گروه تزلزل به وجود می آورد.

ممکن است این وضع متزلزل به صورت يك بحران در گروه توسعه پیدا کند. برای عبور از این وضع بحرانی باید افراد توانایی به تعلیق در آوردن موقتی تصورات و حتمیات شخص خود را فراگیرند و باید اعضای گروه بتوانند معرفتی نسبت به آنچه که، در آن حال، در گروه می‌گذرد به دست آورند. وظیفهٔ مشکل‌راهنمای گروه، روشن کردن و توضیح دادن در مورد وضع گروه است و همچنین نشان دادن راهی که به وسیلهٔ آن افراد بتوانند از ساختار ادراك و ذهن خود، آگاهی بیشتری به دست آورند و بعبارت دیگر هر کس بداند و از خود بیرسد در اندرون خود چه احساس می‌کنم؟ چه می‌شنوم؟

ج- افق جدید سوالات

وقتی که اکثریت شرکت کنندگان در فعالیّت خود تا این مرحله پیش رفتند و يك مجموعهٔ نقد کننده تشکیل دادند، در این صورت امکان جریان اندیشه ایجاد شده است. نکتهٔ قابل توجه آن است که انسان‌ها قادر به فراتر رفتن از محدودیت‌ها و مرزهای معمولی خویش هستند و می‌توانند معرفت نسبت به خود را از طریق نقادی خویش در حین تفکر، به دست آورند.

اما در این مرحله هنوز خطر بحران وجود دارد. انسان‌ها کم‌کم متوجه نارسا بودن نوع تفکر مرسوم در جامعه می‌شوند، نوع تفکری که روزهای آنان، محیط کار و فرهنگ‌شان را می‌سازد. خود را تنها احساس می‌کنند و مرزهای تجربهٔ انسانی و محدودیت‌هایی را که خود به وجود آورده‌اند، حس می‌کنند. چنین شناخت و معرفتی غم‌انگیز است و ممکن است این حالت غم در گروه تأثیر بگذارد و چه بسا برای ادامهٔ رشد و پیشرفت گروه به فضای مطمئن‌تری نیاز باشد.

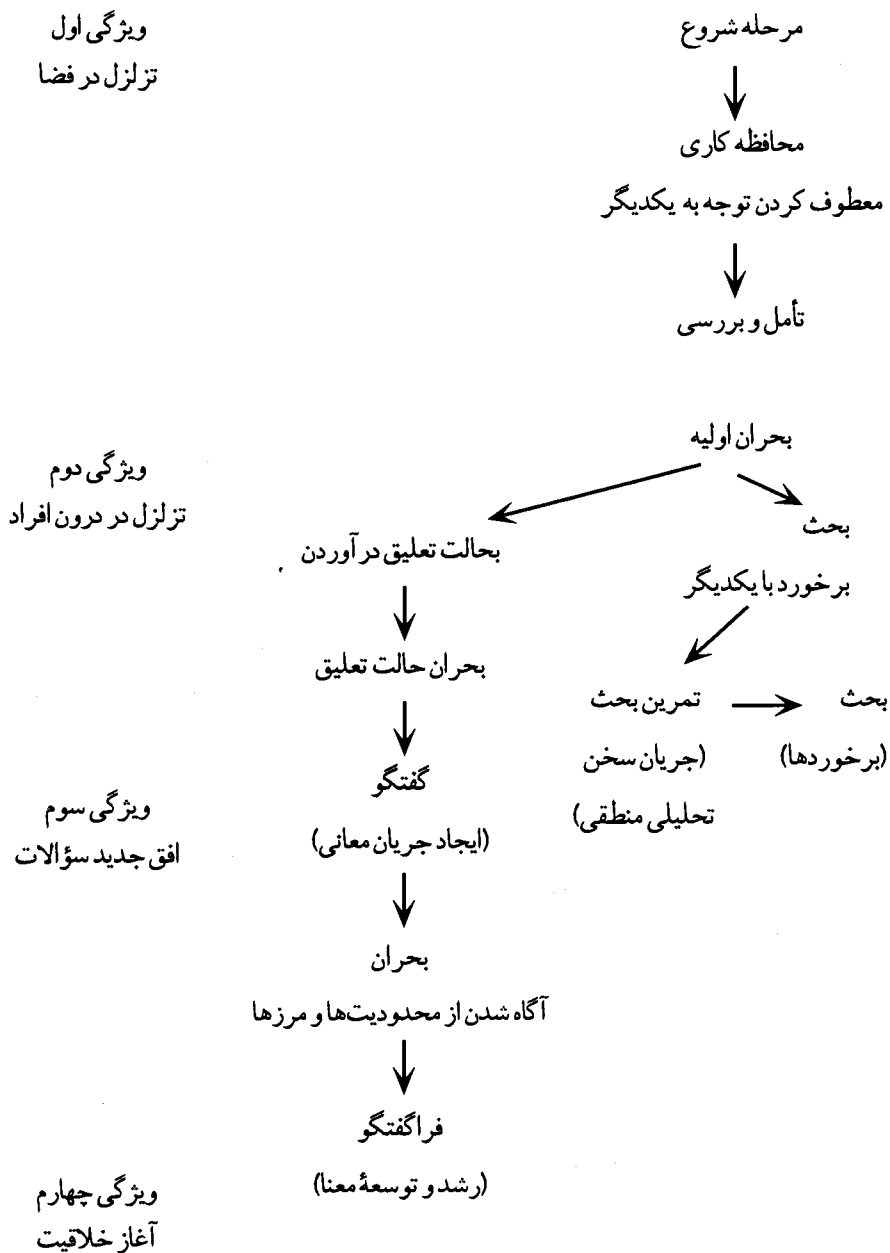
د- آغاز خلاقیت

در صورتی که گروه این بحران را بخوبی پشت سر بگذارد، امکان ایجاد و توسعهٔ خلاقیت و نوآوری پیش می‌آید. افراد می‌توانند حضور خود را در يك میدان ذهنی و فکری مشترك لمس کنند و در نتیجه به راه و رسم تازه‌ای برای سوالات قدیمی دست یابند.

اغلب در این مرحله محدودیت زبان و بیان برای ابراز گفتنی‌ها آشکار می‌شود و ممکن است باعث سکوت افراد گردد. ولی این امر را سکوت نمی‌دانند. این سکوت،

مراحل گفتگو

طبق نظر ویلیام اسحق



علامت عدم حضور آنها نیست، بلکه به منزلهٔ مرحلهٔ کشف خود است. در اینجا تجربه‌ای حاصل می‌شود که زبان قادر نیست وسعت و غنای آن را بیان کند. معنا و محتوای مفاهیم شروع به تغییر می‌کنند و کیفیت جدیدی از فکر گروهی و هوش جمعی به دست می‌آید.

شرایط گفتگو چیست؟

نظریات مختلفی برای پرورش روح گفتگو وجود دارد. بعضی‌ها بر آنند که وجود حامی و راهنما برای گفتگو امری زائد است و یا حداقل یک معرفی و راهنمایی کوتاه در مورد اصول گفتگو کافی است. بعضی دیگر، مثل ما، تجارب خوبی از فعالیت یک راهنما و همراهی کننده دارند، بخصوص وقتی که اولین قدم‌ها در این حرکت برداشته می‌شود.

گروه گفتگو با حداقل شرایط

دیوید بوهم در مدل خود برای گفتگو پیشنهاد می‌کند، از وجود یک راهنما، تنها در حد یک معرفی کوتاه استفاده شود. نقش راهنما به محض آنکه گروه روند مستقلى پیدا کرد، زاید خواهد شد. اما دیوید بوهم به این مسأله که راهنما در مراحل اولیه چه می‌تواند بکند، نپرداخته است. وی به این تصور عشق می‌ورزد که جمعی از انسان‌های برابر و بدون درجه و مرتبه دور هم جمع شوند و مشترکاً دربارهٔ طبیعت تفکر بررسی و تحقیق کنند. به چنین روند گفتگوی آزاد و بدون حضور عامل قدرت، در آمریکا توجه زیادی شد. فرد راهنمای گفتگو تنها نقش دعوت کننده داشت و در صورت لزوم نقش میزبان و تنظیم نوبت و زمان را در جلسات به عهده داشت. طبق تجربیات ما، چنین فرمی از گفتگو فقط در گروه‌های کوچک متشکل از پنج تا ده نفر امکان‌پذیر است. به طوری که تجربه نشان می‌دهد، عدم حضور کامل یک راهنمای گفتگو در گروه‌های بزرگ، در مراحل اولیه، به چنان تزلزلی می‌انجامد که خود گروه به تنهایی نمی‌تواند آن را بر طرف نماید. در چنین وضعی ممکن است گروه به حالت انعطاف ناپذیری برسد و یا حتی در برابر پیشنهاد های اصلاحی دیگران، برای شکل دادن به روند گروه، مقاومت نماید.

به طور کلی آن طور که تجربه نشان داده برای شروع گفتگو، ارائهٔ مقدمات و تبیین

لوازم و شرایط واضحی ضروری است و همچنین حضور و حمایت راهنما بعضی از مواقع می تواند مفید باشد.

کاهش تدریجی حمایت

به نظر می آید مرحله تصمیم گیری و برنامه ریزی مفید در ابتدای فعالیت گروه، مرحله ای است که در آن از امکانات کمک رسانی سخن می رود. همچنین اصول مهم گفتگو، چه از بُعد نظری و چه از بُعد عملی در ابتدا معرفی می شود؛ از تمرینات خاصی برای شروع کار گروه استفاده می شود. (به صفحه ۲۴۳ کارگاه گفتگو مراجعه کنید.) بعد از این مرحله اولیه، راهنما بندرت در تعالیم گروه شرکت می کند و تنها زمانی دخالت می نماید که احساس کند، شرایط لازم برای گفتگو رعایت نمی شود و گروه از اصول اصلی دور شده است.

آن طور که تجربه نشان داده است، فرد راهنما در مراحل اولیه تشکیل گروه گفتگو با وظایف مشخص و مشکلات قابل پیش بینی مواجه است. یک راهنمای پر تجربه که وظیفه اداره گروه را در مرحله اولیه دارد، مراقب است که فضای نگاهدارنده گروه از هم نپاشد و همچنین از انحلال گروه در مراحل تزلزل و یأس جلوگیری نماید.

نقش راهنمای گفتگو

فرد راهنما در گروهی که در صدد کاهش دادن تدریجی نقش راهنمایی کننده است، سه وظیفه دارد:

- آماده کردن جو، فضای مناسب برای اعضای گروه به وسیله معرفی راه و رسم

گفتگو

- نگاهداری و حفظ فضای ایجاد شده با تذکر در امر رعایت لوازم و شرایط گفتگو
- پیگیری روند فعالیت گروه به طور غیر مستقیم. فرد راهنما افراد شرکت کننده را راهنمایی می کند، آنچنان که بتوانند در گفتگوی گروه شرکت داشته باشند و موضعی فراتر از افتادن در دام عکس العمل ها پیدا کنند و در این راه استقامت بورزند.

شیوه‌های اساسی گفتگو

در این فصل بعضی از فرم‌های گفتگوی ساده را توصیف می‌کنیم: انجمن سنتی سرخ‌پوستان، گفتگوهای استراتژیکی در سازمان‌ها و گفتگوی بالنده در گروه‌های باز.

انجمن سنتی سرخ‌پوستان

وقتی که هنوز اعتماد مورد نیاز و فضای مناسب در بین شرکت کنندگان به وجود نیامده است، مشکل است، گفتگو را به معنای واقعی، آن طور که مورد نظر دیوید بوهم است، به اجرا در آورد. در چنین حالتی به منظور تمرین گفتگو و ایجاد فضا و محمل مناسب، بعضی از عناصری را که در جمع‌های قبیله‌ای سنتی متداول بوده است، به کار می‌بریم. گردهم‌آیی‌هایی با نام «انجمن» جزء فرهنگ قبیله‌ای بسیاری از قبیله‌های سرخ‌پوست آمریکایی بوده است. آنان با سنت‌ها و آداب ساده، درباره آنچه که باید بررسی می‌شد صحبت می‌کردند.

● گروه حلقه وار دور هم می‌نشستند.

● دو قانون وجود داشت: از دل سخن گفتن، به اختصار سخن گفتن.

● هر کس که در حال صحبت بود، يك سنگ معین و مخصوص بنام «سنگ سخن» یا چوب یا سوتی را در دست می گرفت و تازمانی که این شیء را در دست داشت و سخن می گفت، حرف وی را کسی قطع نمی کرد.

● وقتی که گوینده ساکت می شد سنگ سخن را به فرد پهلوی خود می داد و جریان صحبت اینچنین دور می زد.

● هر گاه کسی امکان صحبت کردن را به دست می آورد ولی مطلبی نداشت، می توانست سنگ سخن را به نفر بعدی بدهد.

اجرای این سنت در کار ما با گروه هایی که آغاز گر گفتگو بودند بسیار مؤثر بود.

● گردهم آیی زمینه ایجاد فضا و محمل مناسب را فراهم می آورد. این نوع دورهمی زمینه برابری و عدم تبعیض را بین شرکت کنندگان به وجود می آورد. هر نظری دارای اهمیت است و هر کس امکان ابراز نظر دارد.

● از دل سخن گفتن، به معنای آن است که در مورد چیزی صحبت شود که برای فرد مهم است. وقتی کسی از موضوعی که وی را برانگیخته است، سخن می گوید: شنیدن حرف وی ساده تر و جالب تر است.

● قاعده به اختصار سخن گفتن مانع از آن می شود که صحبت ها طولانی شود.

● استعمال سنگ سخن باعث می شود، از استدلال ها و مخالفت های بی دریغ و قطع کردن حرف دیگری جلوگیری شود. کسی که سنگ سخن را در دست دارد وقت دارد، تأمل کند، افکار خود را تنظیم نماید و واهمه ای از قطع کلام خود نداشته باشد. (بعد از آنکه همه افراد جمع سخن گفتند، سنگ سخن در وسط جمع گذاشته می شود، و نفر بعدی که میل به صحبت دارد، می تواند آن را بردارد. در مرحله معرفی جمعی و نتیجه گیری جمعی، مجدداً سنگ سخن در بین شرکت کنندگان دور می گردد. این روش تأثیر زیادی بر جریان و کیفیت صحبت دارد. برای بسیاری از شرکت کنندگان بسیار مطلوب است که بآرامی سخن گویند و افکار خود را جمع و جور کنند، بدون آنکه نگران آن باشند که کسی فرصت را از آنها خواهد گرفت. به این وسیله فضایی مطلوب برای شنیدن و فکر کردن در مورد آنچه که گفته می شود، به وجود می آید و کسانی که از نظر خطابه ضعف دارند، می توانند

شرکت کرده و مستمع دقیقی باشند.

به جای سنگ سخن، می‌توان، متناسب با خصوصیات جمع، اشیای دیگری نیز به کار برد. ما معمولاً سنگ گرد یا تپله‌ای را به این منظور می‌آوریم، ولی گروه‌هایی هم از خود کار و یا قوطی کوکا استفاده کرده‌اند.

هنگامی که این روش را در بین مدیران شرکت هابلت پاکارد^۱ در آلمان معرفی کردیم، بعضی‌ها تصمیم گرفتند از روز بعد در گروه و تیم خود آن را به کار گیرند. آنها بر این عقیده بودند که استفاده از این روش مانع عجله و شیوه جنگی (حاضر! آتش! هدف!) در گروه‌شان شد، در حالی که قبلاً آنها در گروه خود به دفعات شاهد چنین تعجیلی بوده‌اند.

● به مرور زمان، برای شرکت کنندگان راحت‌تر خواهد شد که به جای آنکه خود مرتب حرف بزنند در سخنان یکدیگر دقت کنند. به این ترتیب، به جای انبار شدن گفته‌های جدا از هم و انفرادی، شاهد جریان زنده معانی می‌شویم.

دایره وار دور هم نشستن خود به خود جمع را دعوت می‌کند با معرفی خود و اهدافشان شروع کنند، برای مثال، با این سؤال که از شرکت در این جمع چه انگیزه‌ای دارند.

با جلسه معارفه اعتماد متقابل ایجاد می‌شود، ارتباط بین افراد گروه آرامش بخش گشته و فضا و محمل مناسب ایجاد می‌شود. هدف، آماده کردن حضار برای روند و جریان مشترك است. در جلسه معارفه، افراد از خود و انگیزه خود صحبت می‌کنند و مطالبی را اظهار می‌دارند که در جمع‌های معمولی به بیان نمی‌آید ولی تأثیر خود را می‌گذارد. این امر سبب می‌شود که افراد، برخلاف جمع‌های معمولی با صداقت بیشتری در جمع حضور یابند.

روند معرفی و بررسی ابتدایی

● راهنمای گفتگو در ابتدا مقدمه‌ای بیان می‌کند و زمانی را برای مدت معرفی تعیین می‌نماید. معمولاً زمانی معادل با پانزده تا بیست دقیقه، به نسبت بزرگی گروه، برای فراهم

آوردن زمینه تفاهم و آماده کردن فضا و محمل مناسب کفایت می‌کند. می‌شود پیشنهاد کرد که راهنما هر بار بعد از دو دقیقه دست خود را بالا ببرد، تا صحبت کننده بتواند صحبت خود را به آرامی به پایان برساند. تعیین کردن زمان برای کار در سازمان‌ها معمولاً مفید به نظر می‌رسد، ولی بعضی وقت‌ها هم مانع جریان طبیعی افکار در جمع می‌شود. وقتی که برای هر کس مدت معینی در نظر گرفته شود، احتمال معرفی دقیق و شرح انگیزه او کمتر می‌شود. راهنمای گروه می‌تواند طبق شرایط و اوضاع روش‌های مختلفی به کار بندد.

● راهنمای گفتگو و یا یکی دیگر از شرکت کنندگان می‌تواند برنامه معرفی را شروع نماید. سنگ سخن را به صورت نمادی در دست بگیرد و بگوید «اکنون نوبت من است» و بعد از صحبت خود، نوبت را به بعدی می‌دهد.

امتیازات معرفی

به وسیله معرفی، شرکت کنندگان این امکان را به دست می‌آورند که به عنوان يك شخص در روند گفتگو شرکت کنند، وقتی که کسی خسته به يك جلسه گفتگو می‌رود و شب قبل را در کنار دختر بیمار خود گذارنده است، می‌تواند به دلیل جو دوستانه جلسه، برای دیگران موضوع را تعریف کند و مجبور نیست به عنوان سمت شغلی خود، بلکه همانند دیگران به عنوان يك شخص در گروه حضور یابد. مرحله معرفی، امکان ایجاد محیط دوستانه و انسانی را، فراهم می‌آورد.

برنامه معرفی، شانس شرکت همه را در روند گفتگو فراهم می‌سازد، حتی برای کسانی که عادت ندارند در گروه صحبت کنند.

نتیجه‌گیری و بررسی نهایی

ساختار نتیجه‌گیری شبیه معرفی کردن است. نظریات همه جمع می‌شود تا جمع‌بندی و اتفاق نظر حاصل شود. در مرحله نتیجه‌گیری همه افراد شرکت کننده نسبت به آنچه که گروه بدان رسیده است، آگاهی به دست می‌آورند. اگر گروه به يك جمع‌بندی و نتیجه مشترک نرسد، بعد از خاتمه دیالوگ این خطر وجود دارد که هر کس نتیجه‌گیری خود را، نتیجه‌گیری گروه گفتگو کننده بداند. به وسیله نتیجه‌گیری جمعی، روشن می‌شود که معمولاً نتیجه‌گیری فردی با نتیجه‌گیری جمعی متفاوت است. هر قدر هم که انسان در

گروه‌های مختلف شرکت کرده باشد، باز در اثر نتیجه‌گیری، روشن می‌شود که آنچه که در اثر گفتگو به نظر فردی رسیده است، نظر شخصی او می‌باشد. این تجربه ممکن است باعث تواضع و یاروشنگری شود و به همه کمک کند به هنگام نظر و قضاوت در مورد واقعه‌ای، بسیار محتاط باشند.

هدف از نتیجه‌گیری آن نیست که گروه در مورد معنای حقیقی و یا معنای صحیح گفتگو تصمیم‌گیری نمایند. بلکه در اثر جمع‌بندی افراد شرکت‌کننده این توانایی را به دست می‌آورند که برای تفاوت‌ها و فردیت‌ها احترام قائل شوند و در نتیجه امکان همزیستی با چنین تفاوت‌هایی بیشتر می‌شود.

گفتگوی استراتژیکی در سازمان‌ها

این نوع گفتگو فرم‌هایی دارد. (در فصل هفتم و نهم کتاب امکانات مختلف گفتگو توصیف خواهد شد.)

توجه روزافزون اعضای سازمان‌ها نسبت به روش گفتگو بیشتر به جهت تلاش برای کاربرد بیشتر و موفقیت بهتر در سازمان‌ها و توسعه آنها به سوی «سازمان‌های یادگیرنده» است. فعالیت‌های پترزنگه و دیگران نقش مهمی در بیدار کردن این علاقه داشته است. کیفیت گفتگو تأثیر بسیار مهمی بر آموختن جمعی در سازمان دارد و زمینه‌آسای یادگیری در بین انسان‌ها را فراهم می‌کند. رویکرد انسان‌ها به گفتگو در سازمان‌ها به مثابه قدمی به سوی هدف بزرگتر یعنی به سوی سازمانی یادگیرنده است. فعالیت‌های پترزنگه و دیگران توجه و علاقه روزافزونی نسبت به گفتگو به وجود آورده است. کیفیت‌های گفتگو بخش مهمی از آموختن جمعی در سازمان‌ها شناخته می‌شود و همچنین زمینه‌آسای برای آموختن افراد را فراهم می‌آورد.

دوویزگی گفتگو در سازمان‌ها

گفتگو در سازمان‌ها دو خصوصیت بارز دارد.

● هدف استراتژیکی

وقتی که سازمان‌ها به گفتگو رو می‌آورند، معمولاً یک هدف استراتژیکی دارند. هدف این

است که در کارشان، مؤثرتر، کار آتر و خلاق تر شوند، رضایت همکاران و مشتری های خود را بهتر بر آورده کنند و بالاخره دارای سازمان موفق تری بشوند و موقعیت بهتری در میدان عرضه به دست آورند. تا به حال به سازمانی برخورد نکرده ایم، که پول و وقت بگذارد و صرفاً طالب گفتگوی بالنده باشد، بلکه هدف همه آنها بهتر کردن بازدهی سازمان است. این نوع جهت گیری که در پی نتیجه عملی مفید است، بسیاری از طرفداران و برگزار کنندگان گفتگورا بر آن داشته که از خود سؤال کنند، آیا گفتگو در بخش های سود آفرینی هم قابل اجراست.

دیوید بوهم در صحبت های خصوصی، تردید خود را از به کار گیری گفتگو - آنچنان که او می فهمید - در مورد سازمان ها ابراز داشته است، بخصوص وقتی که هدف، فقط مادی و بهره گیری باشد. پتر زنگه نظر دیگری داشته و بر آن بود که گفتگو برای يك گروه و یا برای يك سازمان این موقعیت را فراهم می آورد که در آن افراد فراتر از مرزهای تنگ بحث ها، به مسائل و موضوعات با تعمق بیشتری بیندیشند و بدین وسیله به آموختن واقعی گروهی دست یابند: «یکی از اصول آموختن جمعی آن است که شرکت کنندگان به تکنیک های گفتگو و بحث تسلط داشته باشند. تحقیق آزادانه و خلاق در مورد مسائل پیچیده از خصوصیات گفتگوست، شنیدن دقیق سخنان یکدیگر و خودداری از پافشاری بر يك دیدگاه، از ویژگی های دیگر گفتگوست. در بخش های معمولی افراد نظریات خود را مطرح می کنند و از آنها جانبداری می نمایند. همه در جستجوی استدلال بهتر برای مطلب مورد قبول خود هستند. گفتگو و بحث ماهیتاً مکمل یکدیگرند ولی اکثر مردم جا و مقام هر يك را تشخیص نمی دهند و نمی توانند در وقت مناسب از آنها استفاده مناسب نمایند».^۱

نظریه زنگه در باب «سازمان های یادگیرنده» به مثابه پلی است میان مدل نظری بوهم مربوط به تحول فکری و ذهنی و نظریه امکان تحول سازمان ها از طریق گفتگو. توسعه يك نوع نگرش واحد نسبت به آینده در بین کارکنان يك سازمان، اهمیت زیادی پیدا کرده است و در نتیجه نقش سلسله مراتب اداری و ساختارهای قدرت کمرنگ گشته است. از این

روست که طرح یادگیری تیمی نظرها و توجه‌ها را روز به روز بیشتر جلب می‌کند. شرکت‌های مختلف با روش‌های جدید گفتگو، خلاقیت را در گروه‌های خود پرورش می‌دهند. طرح گفتگو، در ابتدای امر ساده به نظر می‌رسد اما انجام آن مشکل است و به همین جهت سازمان‌هایی که تصمیم می‌گیرند در روش اداری خود از گفتگو استفاده کنند، در ابتدای کار احتیاج به راهنمای گفتگو دارند.

● کمک گرفتن از خارج سازمان

معمولاً سازمان‌ها در تلاش خود برای اجرای گفتگو در بین اعضا، بدون حمایت و همراهی يك نفر راهنما ناموفق هستند.

بسیاری از سازمان‌ها که دارای ساختار قدیمی هستند چندان ارزشی برای توسعه توانایی‌های گفتگو در بین اعضا قائل نمی‌شوند. زیرا معمولاً در سلسله مراتب اداری عادت بر آن است از مراتب بالا دستور صادر شود، بدون آنکه با همکاران در مورد محتوای دستور تبادل نظر شود. مانع مهم دیگری که بر سر راه گفتگوی مفید در سازمان‌ها وجود دارد، عقیده‌ای است که هر گونه طرح سؤال و گفتگوی درون سازمانی را برای آبروی سازمان مضر می‌داند.

راهنمایان گفتگو معمولاً در سازمان‌ها نقش فعال تری نسبت به جاهای دیگر دارند. شغل آنها و محل در آمد آنها نه تنها در آن است که توانایی‌ها و لیاقت‌های خود را در گروه به کار برند، بلکه توانایی‌ها و لیاقت‌های شرکت کنندگان را در امر گفتگو رشد و پرورش دهند و از آن حمایت نمایند.

در سازمان‌ها دو وظیفه عمده بر عهده راهنمای گفتگو است:

- ۱- معرفی گفتگو و زمینه‌ها و شرایط آن
- ۲- همراهی فعالانه روند گفتگو، بدان گونه که هم بین شرکت کنندگان تفاهم به وجود آورند و هم نقش خود را به عنوان اداره کننده ایفا نمایند.

چگونه روند گفتگو شروع می‌شود؟

بسیار ضروری است که در ابتدا وقت کافی برای معرفی و شناختن زمینه‌های کار گفتگو در نظر گرفته شود. ایجاد اعتماد و ساختن فضای مناسب و ظرف و محمل مشترك از لوازم آن

است. با وجود آنکه معمولاً در اثر روابط شغلی نوعی ظرف و محمل خاص در سازمان‌ها وجود دارد، اما گفتگوی مفید در فضایی که از قبل حاکم بوده است انجام نمی‌شود. به طوری که ما تجربه کرده‌ایم، ابتدا دوروز برای مقدمه و راهنمایی در امر گفتگو لازم است. در این فرصت بایستی اصول و ضروریات گفتگو معرفی گردد و به وسیله تمرینات لازم، زمینه فهم آن فراهم شود.

تمرین توانایی‌های کلیدی گفتگو بسیار مهم است. مانند توانایی به حالت تعلیق در آوردن و معلق نگاه داشتن موقتی تصورات شخصی، تشخیص دادن تفاوت بین مشاهدات و ارزیابی‌ها، استفاده پر حاصل از ارزیابی‌ها و همچنین آشنا شدن با «نردبان نتیجه‌گیری» و توازن بین حمایت از مطلبی و کسب اطلاع و شناخت آن (در صفحات آتی کتاب تمرین‌های عملی در این مورد ارائه خواهد شد).

قبل از شروع گفتگو بایستی اعلام شود که مدیریت سازمان نه تنها گفتگو را تحمل می‌کند، بلکه از آن حمایت نیز می‌نماید. حضور افراد رده‌بالای سازمان و شرکت فعال آنها در روند گفتگو بسیار مفید است. راهنمای گفتگو بایستی توضیحات لازم را در مورد کاربردهای گفتگو با زبان و لحنی متناسب با مدیران مطرح نماید. معمولاً بازرگانان حوصله شنیدن تئوری و مطالب نظری را ندارند و بیشتر عادت به کار دارند.

صحبت بالنده را می‌توان با این ویژگی‌ها توصیف کرد: توضیح مواضع و نظرها، آمادگی برای مقابله محترمانه با دیگران، کنجکاوی مانند در برابر نظریات مخالف، و صراحت در سخن گفتن.

پایه‌ها و اصول گفتگو

هنگام آمادگی:

● توجه کنید که چگونه گوش می‌دهید:

- از کجا می‌شنوید؟

- با چه هدفی گوش می‌دهید؟

- آنچه را که می‌شنوید از کدام فیلتر درونی عبور می‌کند؟

● متوجه موضع درونی خود باشید:

- فیلتر درونی شما چگونه افکار و احساسات شما را تحت تأثیر قرار داده و داده‌ها را غربال می‌کند..

- موضع درونی شما چگونه آنچه را که دیگران می‌گویند تحت تأثیر قرار می‌دهد و گزینشی برخورد می‌کند.

- آیا چنین موضعی در خدمت هدف اصلی شما از شرکت در گفتگو قرار دارد؟

- برای تغییر دادن موضع درونی چه امکاناتی دارید؟

در حین گفتگو:

● هنگام تصمیم‌گیری برای گفتن مطلبی به سؤالات زیر توجه کنید:

- از کجا این تصمیم نشأت می‌گیرد و چه انگیزه‌ای دارد؟

- می‌خواهید نظری را بیان کنید؟ چگونه می‌توانید اظهار نظر نمایید و در عین حال حاضر به

شنیدن نظریات دیگران هم باشید؟ می‌توانید برای دیگران توضیح دهید نظر شما و عقیده

شما از کجا نشأت می‌گیرد؟

- می‌توانید سؤالی طرح کنید که به فهم شما و یا دیگران عمق بیشتری ببخشد؟

● به نوع گوش دادن و شنیدن خود توجه کنید:

- می‌توانید به مطلبی که می‌شنوید، در ابتدا فقط توجه کنید، بدون آنکه قضاوت نمایید؟

- آیا هنگام شنیدن مطلب دیگران با تکان دادن سر به طور واضح و یا غیر واضح تصمیم به

تأیید و یا تکذیب مطلب می‌گیرید؟

- آیا به خود اجازه می‌دهید گوش شنوا برای افکار و نظرات همه داشته باشید و یا تنها به

سخن‌هایی گوش فرامی‌دهید که به شنیدن آنها رغبت دارید.

همراهی در روند گفتگو

راهنما و همیار گفتگو می‌تواند در ابتدای کار که گاه روند گفتگو را به منظور توضیح در مورد ساختار پیچیده ارتباط بین انسان‌ها و دینامیسم‌های مشکل آن، قطع نماید.

راهنما می‌تواند در این مرحله آموزشی وقتی که شرکت کنندگان نسبت به یکدیگر

عکس‌العمل‌های شدید نشان می‌دهند، توضیح دهد که از چه راهی و چگونه توانایی گفتگو

حاصل می‌گردد و چگونه قابلیت گفتگو می‌تواند رشد و توسعه یابد.

بررسی موضوعات استراتژیکی

برای گفتگوی استراتژیک بسیار مهم است که شرکت کنندگان در این امر به توافق برسند که: در جریان گفتگو موضوعی، به طور مشترک، باتوجه کامل بررسی شود و تا آنجا که ممکن است درباره آن اطلاعات جمع آوری شود، بدون آنکه در حله اول قصد بر آن باشد که چنین جلسه‌ای به تصمیم گیری نهایی برسد. البته گاه پیش می آید که در اواخر جلسه گفتگو راه حلی به نظر صحیح آید، اما معمولاً نیاستی گروه تحت فشار قرار گیرد که در زمان مشخصی به نتیجه و هدف معینی برسد. طبق تجربه در این صورت راه بر جریان و سیر آزاد نظریات و شکوفایی آنها و خلاقیت بسته می شود.

در گفتگوی استراتژیکی تقریباً در مورد هر موضوعی می توان صحبت کرد، نمونه بعضی از آنها عبارتند از:

● برای سازمان، و برای کارمندان و برای مشتریان آنچه نوع تغییر و تحول اداری مفید به نظر می رسد؟

● این سازمان چه کمبودهایی دارد؟

● نقاط مثبت و قوت سازمان کدامند و در گذشته چه چیزهایی کارایی سازمان را تضمین می کرد، ثبات آن در چه بود؟ و بر چه پایه هایی می توان سازمان را بازسازی نمود؟

● نقطه های کور سازمان در کجاست؟

● جهت و مسیر رشد سازمان به کدام سوست؟ واقعاً چه می خواهد؟

● در مورد چه مشکلات و موضوعاتی اعضا جرأت صحبت کردن ندارند؟

بعد از آنکه موضوع گفتگو مشخص شد، بایستی راهنمای گفتگو از همان ابتدا بعضی از اصول و عناصر کلیدی گفتگو را معرفی کند و در مورد نقش خود توضیح کافی دهد. وظیفه راهنما حمایت و مراقبت از شرکت کنندگان است برای پرورش قابلیت گفتگو در آنها. همچنین راهنما می تواند در مواقع لازم در روند گفتگو دخالت نماید.

تجربه نشان داده است که برای معرفی گفتگو دو عنصر قابل اطمینان وجود دارد: استفاده از «سنگ سخن» به منظور کاستن از شتاب و دیگری تشکیل جلسه اولیه معرفی و جلسه نهایی نتیجه گیری. سازمان هایی که با مامکاری داشته اند، این دو مرحله را مورد

توجه قرار داده و در برنامه خود گنجانده‌اند.

شرایط ویژه گفتگوی راهبردی

مسئله بزرگی که راهنمای گفتگو، اغلب در سازمان‌ها با آن روبه‌روست، ساختار آن سازمان‌هاست. همان‌طور که اشاره شد، شرکت کردن هیأت مدیره سازمان در روند گفتگو بسیار مفید است. البته حضور آنها در جلسات به منزله نوعی اقتدار هم است، و ممکن است باعث شود بعضی‌ها جرأت ابراز نظر در حضور آنها نداشته باشند.

یکی از اهداف گفتگوی استراتژیک طرح موضوعاتی است که معمولاً اجازه صحبت در مورد آنها در سازمان وجود ندارد. صحبت یعنی رفتارها و راه‌کارهایی در یک سازمان وجود دارد که غیر قابل بحث هستند و اگر کسی در مورد آنها صحبت کند، «خانه خراب کن» و غیر قابل اعتماد معرفی می‌شود. راهنمایان گفتگو می‌توانند در جهت کشف این دینامیسم غیر آشکار، با دخالت در موقعیت‌های مختلف، در روند گفتگو اقدام نمایند. از یک طرف راهنما و ناظر گفتگو می‌تواند آنچه را که می‌بیند توضیح دهد و تعریف نماید. راهنمایان گفتگو به دلیل آنکه خود خارج از گروه هستند، چنین کاری را راحت‌تر می‌توانند انجام دهند و حتی این کار وظیفه آنهاست. برای بیان تابو، یعنی موضوعی که صحبت کردن در مورد آن مشکل است می‌توان به طرق زیر عمل کرد:

«در صحبت‌هایی که قبل از گفتگو داشته‌ایم، متوجه شدیم که بعضی‌ها نگران این امر هستند که آیا واقعاً رهبری سازمان حاضر به ترك بعضی از روش‌های قدیمی و عادات گذشته هست یا نه. قابل توجه است که این نگرانی در این دو ساعتی که در اینجا مشغول گفتگو هستیم از طرف کسی بروز داده نشده است، با وجودی که در تمام مدت درباره تغییرات و تحولات لازم صحبت شده است. به این جهت از خود سؤال می‌کنیم که آیا این نگرانی جزء موضوعاتی است که کسی حاضر به صحبت علنی درباره آن نیست، به جهت آنکه برای ابراز آن احساس امنیت ندارد. شاید برای شما مهم باشد که توجه خود را بر این موضوع متمرکز کنیم؟»

راهنمای گفتگو از مشاهدات خود، از آنچه که شنیده است و همچنین از تفسیرهای احتمالی در این مورد که با همکاری گروه به دست آمده است صحبت می‌کند. از آنجایی که

راهنمای گفتگو، شخصی بی طرف است و به این زودی‌ها به چشم شاکی و مدعی به وی نگاه نمی‌شود، دخالت‌های وی در چنین حالاتی بسیار مفید است.

صحنه‌هایی از یک گفتگوی راهبردی

ساختارهای موجود قدرت در سازمان‌ها شرایطی را برای گفتگوهای درون سازمانی پدید می‌آورند که باید بدان‌ها توجه شود. به طور مثال وقتی که در یک جلسه گفتگو رئیس سازمان حضور دارد، اغلب به دلیل آنکه خود را مسئول حس می‌کند پی در پی در مورد امور سازمان توضیح می‌دهد. مثال زیر صحنه‌هایی از گفتگو در یک شرکت است و نشان می‌دهد که چگونه یک راهنمای گفتگو می‌تواند در جلسه دخالت نماید.

این صحنه مربوط به جلسه‌ای است در یک شرکت الکترونیکی که ما در آن حضور داشتیم و گفتگوهای بین سی نفر کارمند و مدیر را هدایت می‌کردیم.

باب (مدیر بخش تولید): ما در اینجا وقت زیادی برای روش صحبت با یکدیگر تلف می‌کنیم. من در واقع کارهای مهمتری دارم. برای من پنج مسأله اساسی وجود دارد که بایستی فعلاً به آن بپردازم.

ژاک (مدیر): من هم پول زیادی خرج می‌کنم تا بتوانیم در اینجا گفتگوی مفیدی داشته باشیم. به افرادی در شرکت احتیاج دارم که فکرها و نظرهای تازه را پذیرا باشند. تصمیم گرفته‌ایم یک سازمان و نهاد یادگیرنده باشیم. یا بایستی این برنامه را حمایت کرد و یا به راه دیگری بود.

راهنمای گفتگو: میل دارم از شما آقای ژاک سؤال کنم که آیا موافقید بار دیگر به این وضعیت، دقیق‌تر توجه کنیم؟ می‌توانید سعی کنید نگرانی خود را به نحوی طرح کنید که افراد حرف شما را بهتر بفهمند. شاید در آن صورت به آن هدفی که دارید بهتر دسترسی پیدا کنید.

ژاک: البته، برای همین هم شما را دعوت کرده‌ام و برای این کار پول می‌دهم.

راهنمای گفتگو: شما بروشنی نشان دادید که مایل به اجرای نوع جدیدی از مسئولیت‌پذیری جمعی و مدیریت در شرکت خود هستید. ما می‌توانیم از روند گفتگوی فعلی برای کسب تجربه استفاده کنیم و از این طریق همکاری بهتری را امکان‌پذیر سازیم.

بگذارید آنچه را که شما بعد از سخن باب گفتید بازسازی نمایم. وقتی که باب از بی‌صبری و بی‌حوصلگی خود از در اینجا نشستن سخن گفت، در واقع مطلبی در مورد مدل‌های ذهنی خود فاش کرد. در برابر سخن وی دوراه وجود دارد، یکی آنکه فوراً درباره حرف او قضاوت کنیم و احیاناً آن را محکوم کنیم و یا اینکه کنجکاو و جویا شویم که وی چه می‌گوید و سعی کنیم آن را بفهمیم. اگر علاقه‌مند هستیم به تصورات، ارزش‌ها و نگرانی‌های وی، که در واقع زمینه فکری و ذهنی وی را تشکیل می‌دهند، بی‌بیریم و اگر واقعاً کنجکاو هستیم که حرف او را بفهمیم در آن صورت، می‌توانیم همراه باب به میدان آموزشی تازه‌ای وارد شویم. و اگر چیزی به عنوان یادگیری مشترك وجود داشته باشد، تفاهم متقابل هم به وجود می‌آید. با ایجاد تفاهم می‌توانیم امید بیشتری به همکاری با باب داشته باشیم، و نباید در صدد باشیم توافق باب را از راه ترس و فشار به دست آوریم. آیا این مطلب را قبول دارید؟

ژاک: بله، فکر می‌کنم در جواب به او از اقتدار خود استفاده کردم.

راهنمای گفتگو: شما گفتید که ما وقت زیادی را در اینجا درباره اینکه چگونه با هم صحبت کنیم، تلف می‌نماییم. آیا برای شما روشن است که این مطلب را جوری بیان کردید که گویا این امر يك واقعیت مسلم است و نه نظر شخصی شما؟
باب: بله، با توضیح شما این مطلب برایم روشن شد.

راهنمای گفتگو: شاید یادتان باشد، در جلسه مقدماتی مدتی در مورد تفاوت بین نظاره کردن و ارزیابی کردن صحبت کردیم و به این نتیجه رسیدیم که تشخیص و ارزیابی خود را به عنوان نظر شخصی و نه به عنوان يك واقعیت مسلم اعلام داریم، بخصوص وقتی که در صدد فهماندن و یا اعلام مطلبی هستیم.
باب: بله، یادم می‌آید.

راهنمای گفتگو: وقتی که شما نظر خود را همانند چند لحظه قبل بیان کنید، ممکن است، بعضی‌ها آن را اعتراض تلقی کنند، و در اینجا ژاک که اقدام به گفتگو را مهم می‌داند، خود را مورد اعتراض شما احساس می‌کند. آقای ژاک، آیا شما سخن باب را اعتراضی علیه خود تلقی کردید؟

ژاك: بله، و به همین دلیل هم متناسب با آن عکس العمل نشان دادم.

راهنمای گفتگو: دقیقاً، و در چنین حالتی ممکن است، بحث بالا بگیرد. ژاك، آیا می‌توانید فعلاً تصور کنید که بهتر می‌بود، قبل از آنکه عکس العمل نشان دهید، از باب سؤال می‌کردید، که به چه دلیل فکر می‌کند، اینجا وقت او تلف می‌شود. اگر این سؤال را با صمیمیتی مشهود طرح می‌کردید، این امکان را می‌یافتید؛ به آنچه در درون باب می‌گذشت، دست یابید.

ژاك: فعلاً که گذشته است، حرف شما معقول به نظر می‌رسد ولی من در آن لحظه به این فکر نیفتادم.

راهنمای گفتگو: برای عملی ساختن این نوع برخورد، زمان کوتاهی را برای بازنگری در نظر می‌گیریم. در این زمان کوتاه همچنین خواهیم توانست از تجربیات گذشته خود بیاموزیم. باب! میل دارم از شما هم سؤال کنم که آیا می‌توانید پیش خود تصور کنید که شما هم امکان آن را داشتید که نظر و عقیده ژاك را که ما اینجا کار مهمی داریم بهتر بفهمید و نه آنکه فرض را بر آن بگذارید که این کار عبث است؟

باب: مقصودتان چیست؟

راهنما: من وضع شمارا می‌توانم اینجا تصور کنم - خواهش می‌کنم اگر اشتباه است آن را تصحیح کنید - بعد از آنکه بیش از يك ساعت نشسته بودید، افکار شما به طرف مسائلی کشانده شد که فعلاً با آنها دست به گریبان هستید. شما یقین کردید که می‌توانستید از وقت خود بهتر استفاده کنید و به جای اینکه بنشینید و صحبت کنید، آن را صرف انجام دیگر وظایفتان می‌کردید. شما در صحبت خود اشاره کردید که در این جلسات وقت زیادی بیهوده به حرف زدن اختصاص داده شده است. آیا برداشتم تقریباً درست است؟

باب: بله تقریباً این طور بود.

راهنما: به هر حال من نمی‌گویم شما حق نداشتید که چنین نظری داشته باشید و همچنین نمی‌خواهم برخورد ژاك را صحیح و یا غلط ارزیابی نمایم. آنچه که میل داشتیم بیان کنم، برداشت خودم از این جریان بود. فکر می‌کنم می‌توان به جای عکس العمل نشان دادن از خود در مقابل همدیگر، از تجربه‌های دیگری آموخت. به نظر من شما می‌توانستید

سؤال کنید، به چه دلیل مامدت زیادی را بیهوده صرف گفتگو و سازوکار آن می‌کنیم، به جای آنکه به مسائل اصلی بپردازیم؟ در این صورت موقعیتی برای آموختن از یکدیگر به وجود می‌آید.

باب: حرفهای شما جالب و خوب به نظر می‌رسد ولی در آن لحظه چیزی را گفتیم که همان لحظه به فکر مرسیده بود.

راهنما: این حرف شما موضوع مهمی برای گفتگوی ما بود. زیرا ما می‌خواهیم در این روند جمعی متوجه شویم، چگونه تصورات، ناخودآگاه و خود به خود ما را هدایت می‌کنند، و بعبارت دیگر بدون آنکه نسبت به آنها آگاهی کامل داشته باشیم تحت تأثیر تصورات خود قرار داریم. اگر روند گفتگو را کمی آهسته کنیم و قبل از بروز عکس‌العمل نفسی بکشیم، امکان شناخت این امر به وجود می‌آید که حتماً نبایستی با ابراز مخالفت، عکس‌العمل نشان داد، بلکه می‌توانیم این علاقه را در خود ایجاد کنیم، که حرف و نظر فرد مقابل را بفهمیم. از هر دوی شما تشکر می‌کنم که حاضر به بررسی این مشکل بودید و فکر می‌کنم حالا می‌توانیم گفتگوی خود را ادامه دهیم.

این مثال نشان می‌دهد، چگونه و در چه مواقعی راهنمای گفتگو با تأمل و تحلیل و تشریح بر خوردها اجازه دخالت در روند گفتگو را داشته و چگونه زمینه شناخت مطلب و اصلاح رفتارهایی را که همه گروه از آن بتواند استفاده نماید، فراهم می‌سازد.

گفتگوی بالنده: اولین ویژگی

تعداد انسان‌هایی که علاقه‌مند به گفتگو هستند و نه تنها از جهت نظری در مورد آن مطالعه می‌کنند، بلکه مایل به تجربه آن هستند، روز به روز افزایش می‌یابد. گفتگوی بالنده در مقایسه با گفتگو در شرکتها و در سایر ساختارهای سازمان یافته امکانات دیگری عرضه می‌دارد. در سازمان‌ها و شرکت‌ها معمولاً گفتگو به منظور بالا بردن توان و کارآیی بیشتر و بهتر اعضا انجام می‌گیرد، در حالی که در گفتگوی بالنده عمدتاً مسائل اساسی، حول محور ساختار ارتباط بین انسان‌ها و نوع تفکر شرکت کنندگان دور می‌زند. در گفتگوی بالنده، افراد معمولاً، از مرزهای محدود درک و فهم شخصی خود

فرا تر رفته و مشترکاً در يك روند شناسایی خلاق شرکت می کنند. این نوع گفتگو هدف و استراتژی خاصی را دنبال نمی کند، بلکه در پی بهبود و تصحیح نحوه تفکر و روابط انسانی است.

گفتگو در سمینارهای باز در مقایسه با دیالوگ در سازمان ها و شرکت ها، لوازم و اقتضائات دیگری دارد مثال های زیر شرایط ویژه و موقعیت های خاص چنین گروه هایی را مشخص می کنند و بعضی از مشکلات و مسائل مربوطه را نشان می دهد.

نمونه ای از یک برنامه گفتگوی اداری-دولتی در آمریکا

گروه گفتگوی مدیران شهر در بوستن

گفتگوی دو ساله مسئولان شهر بوستن جزو مشکل ترین، پرازش ترین، مفیدترین و در عین حال یأس آورترین گفتگوهای هستند که ما در طول فعالیت خود مشاهده کرده ایم. سی نفر از معاونان مدیر شهری بوستن، اعضای گروه را تشکیل می دادند و هدف آنها یافتن شیوه ها و راه حل های جدید در برخورد با مسائل و نیازهای زندگی در يك شهر بزرگ بود. بسیاری از آنان در جستجوی راه های جدیدی بودند که فرا تر از راه های معمول و متعارف در فرهنگ، گروه و نژاد شهروندان بود. البته با وجود انگیزه های عالی و قوی بسیاری از این افراد حوصله کافی برای یادگیری شیوه های گفتگو به صورت يك روش و مرام از خودشان نمی دادند و در ابتدای کار حاضر نبودند وقت زیادی را صرف نمایند تا بتوانند در زندگی روزمره از این روش استفاده کنند.

بعضی ها حاضر بودند با وجود مشکلاتی که معمولاً در مراحل اولیه، اجتناب ناپذیر به نظر می رسند، روند گفتگو را ادامه دهند. نتیجه این پشتکار این شد که همین افراد بعدها از تأثیرات مثبت و مفید آن، بر زندگی خود و تحولات ناشی از آن گزارش می دادند. بعضی دیگر، به دلیل فشار بیرونی، به همکاری خود با گروه خیلی زود خاتمه دادند و از این طریق خساراتی برای گروه به وجود آوردند.

زمینه و جوانب

گروه دیالوگ شهر بوستن از سپتامبر ۱۹۹۲ تا ژوئن ۱۹۹۴ فعالیت داشت. تشکیل این گروه جزء یکی از سه طرح عمده «پروژه دیالوگ MIT» بود، که گزارشی از آن

در بخش سوم با عنوان «پروژه دیالوگ MIT» ارائه شد. در آغاز کار، برای شرکت کنندگان دعوت‌نامه‌ای فرستاده شد و در آن، اهداف پروژه دیالوگ به صورت زیر بیان شده بود:

«شرکت در این گروه موقعیتی برای انسان‌های متعلق به قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف فراهم می‌آورد تا دور هم جمع شوند و از امکانات ارتباط و فواید و نتایج گفتگوی بالنده، اطلاعاتی عمیق و خلاق کسب نمایند. تنها از طریق مشارکت در روند گروه و تجربه شیوه‌های گفتگو است که عبور از مرزهای فردی که هر کس خواه ناخواه با خود می‌آورد، امکان‌پذیر می‌گردد.»

مجریان گروه پروژه MIT برای انتخاب اعضای خود، با شخصیت‌های برجسته مشورت کرده بودند و برای مثال افرادی از سازمان‌ها، اتحادیه‌های تعاونی، از شاغلان و کارکنان امور مالی، از آموزش و پرورش، از بهداشت و از شرکت‌های مشاورتی به این کار دعوت شدند.

شرکت کنندگان بایستی

۱- نماینده نهادهای مختلف مردمی باشند.

۲- به روند گفتگو علاقه مند باشند.

۳- آمادگی آن را داشته باشند که روح صراحت و احترام متقابل را در روند گروهی رعایت نمایند.

تعداد گروه در آغاز سی نفر بود و معمولاً هر بار پانزده تا بیست نفر در جلسات شرکت می‌کردند. کار اولیه گروه شرکت در یک سمینار مقدماتی بود، و در سال اول، هر ماه دوسه بار جلسه‌ای بین ساعت‌های ۹ و ۳۰ دقیقه الی ۲۲ تشکیل می‌دادند^۱ و بعد از شرکت کنندگان دعوت می‌کردند، نیم ساعت دیگر، یعنی تا ساعت ۲۲ و سی دقیقه همانند تا درباره اصل روند گفتگو، تأمل و بازنگری نمایند. در حدود ۳۰ درصد از شرکت کنندگان این دعوت را اجابت می‌کردند.

۱. در سال دوم جلسات گروه در اولین و سومین دوشنبه هر ماه و بین ساعت ۲۱/۵-۱۹/۵ تشکیل می‌شد.

لحظاتی قابل تأمل

جلسات گفتگو طبق برنامه کار خود را شروع می کرد. محل گردهم آیی در یکی از اطاق های مدرسه دولتی هاروارد بود. در یکی از جلسات موضوع قابل تأملی مطرح شد. خانم سیاه پوستی به عکس هایی که به دیوار اطاق زده شده بود اعتراض داشت، چه، بیشتر عکس ها مربوط به رؤسای جمهور سابق آمریکا بود، که همه سفیدپوست و مرد بودند و بیشتر آنها کسانی بودند که برده داری نیز کرده بودند. بعضی از حضار به طور خودجوش آن خانم سیاه پوست را تأیید کردند، و بعضی دیگر سعی کردند، موقعیت و وضع را نسبی جلوه دهند و متناسب با شرایط زمان خود توجیه کنند. ناگهان مرد سیاه پوستی آن خانم را مورد خطاب قرار داده و گفت: «من به این تصاویر که همه حواس تو را به خود جلب کرده اند، حسادت می کنم. میل دارم کمی هم حواس خود را به من معطوف کنی. من بانیست و هدف برای کاری مثبت به اینجا آمده ام و آماده هستم با تمام وجود در روند گفتگو سهیم شوم. برای این کار میل دارم با تو صحبت کنم و اصلاً مهم نیست، چه تصویری بر روی دیوار است.»

با این بیان، وضعیت روحی گروه کاملاً تغییر کرد و موضوع برده داری و نژادپرستی، در اثر این سؤال و جواب غیر منتظره و پر محتوا به کنار رفت: انسان چگونه می تواند در جامعه به خواسته هایی از قبیل نوع دوستی جامعه عمل پیوشاند. منتظر بودیم، موضوع نژادپرستی به صورت موضوع اصلی «گروه دیالوگ شهر داران بوستن» در آید، ولی بعد از گفتگوی بالا به کنار رفت و دیگر هرگز مطرح نشد.

ضدیت با یهودیان از موضوعات دیگری بود که اکثراً در جلسات مطرح می شد، زیرا یکی از خانم های شرکت کننده، یک بار در جلسه، از مکالمه ای تلفنی گزارش داد و اینکه، در آن مکالمه، عکس العمل خود را ضد یهودی یافته بود. یک مرد یهودی در گروه، با عصبانیت، نگرانی خود را در مورد افراد غیر یهودی ابراز کرد و ادعا کرد که بطور قطع اگر در این کشور مسأله نازی ها پیش آید، کسی به وی کمک نخواهد کرد. وی مطلبی را از مادر بزرگش به این صورت نقل کرد: «اگر به درون یک غیر یهودی نفوذ کنی می بینی که در واقع ضد یهودی است.» گروه دیالوگ، برخورد و موضع گیری فرد یهودی را موقعیتی برای

تمرین و به کارگیری کاربردهای گفتگو مانند «شنیدن»، «معلق نگه داشتن تصورات» و «شناسایی کردن» در نظر گرفت و بررسی کرد.

بعد از سپری شدن چند جلسه مرد یهودی ابراز داشت که گفتگو به وی کمک کرده، تابی اعتمادی خود را کنار بگذارد. و حتی حاضر بود اعتراف کند که علت عکس العمل شدید وی از برداشت ضدیهودی گری از گفتار آن خانم چه بوده است. آمادگی وی برای بازنگری تصورات و فرضیه‌هایش، او را بر آن داشت تا دیدگاه خود را تغییر دهد. این موضوع مثالی است برای آنکه چگونه می‌توان در اثر گفتگو به تفاهمی دست یافت که انسان‌ها را بهم نزدیک می‌کند.

در ملاقات بعدی درباره بوسنی صحبت کردیم، حدود بیست دقیقه بحث بر سر دیدگاه‌ها و مثال‌هایی بود که دخالت نظامی را برای جلوگیری از جنگ داخلی توجیه می‌کرد. همچنین در مورد تفاوت بین نابود کردن جمعی در زمان نازی‌ها و درد ورنج در هیروشیما و درسدن^۱ صحبت شد. بعد مسأله تاریخ فرهنگ خودمان مطرح گشت. در این وقت کسی متوجه شد که در تمام مدت فقط آقایان صحبت کرده‌اند، در حالی که تعداد خانم‌ها دو برابر آقایان بود. مردها با احساس مسئولیت در مورد جنگ، دخالت نظامی و خشونت حرف می‌زدند و سرانجام وقتی که يك خانم در گفتگو شرکت کرد گفت: «آیا در این جلسه باز همان چیزی تکرار نمی‌شود که مردها با میل آن را انجام می‌دهند؟ و این صحبت کردن از جنگ و مجادله با کلمات است. اما موضوعات دیگری هم هست، مثلاً داستان زن‌ها.»

ابراز این مطلب تغییر و تحولی در گروه به وجود آورد، چیزی که دیوید بوهم «تحول فکری گروه» می‌نامد و به اصطلاح عمومی با «آهان!» همراه است. برای همگی روشن شد که تا چه حد انسان اسیر الگوهای فرهنگی و خصوصی خویشتن است. الگوهایی که پایه‌های آن در تاریخ فرهنگ انسان قرار دارد. به نظر می‌رسید گروه گفتگو کننده در جستجو و یا خلق «تاریخ» جدیدی برآمده است.

۱. Dresden نام شهری بمباران شده در آلمان.

سؤالات، خواسته‌ها

در پایان گفتگوی دو ساله، سؤالات بسیاری فکر ما را به خود مشغول می‌داشت. این سؤالات را می‌توان در سه جنبه زیر خلاصه نمود:

● چگونه می‌توان انسان‌هایی را که دارای مشغله زیاد هستند و برنامه روزانه آنها پر است، دور هم، به صورت گروه جمع کرد؟ این مسأله ساماندهی برای گروهی مثل مدیران شهرداری بوستن نوعی فراخوان است. گروه‌های دیگر هستند که گردهمایی آنها در چارچوب شغل و یا سمت سازمانی آنهاست، ولی برای گروهی مثل گروه بوستن اینچنین نبود و آنها می‌بایستی علاوه بر ساعات معمول کار خود، دوبار در هفته متعهد می‌شدند در جلسه گفتگو و خارج از ساعت کار شرکت کنند. فشار این کار ظاهر آچنان بود که بعضی از افراد حاضر به تحمل آن نشدند و قبل از پایان کار گروه، از شرکت در آن خودداری کردند.

● تحولات در گروه از تحولات فردی نشأت می‌گیرد. بر خود لازم می‌دانستیم از شرکت کنندگان در مراحل که شك و تردید پیدای می‌کردند و از هم دور می‌شدند، حمایت کنیم. به همین دلیل در سمینارهای بعدی وقت زیادی صرف این تمرین کردیم که گروه برای شرکت در گفتگو قابلیت یابند و در این امر تقویت شوند.

● اعضای گروه، مدیران شهر بوستن، از قبل یکدیگر را نمی‌شناختند و با شرکت در جلسات گفتگو با یکدیگر آشنا شدند. وضع آنها با سازمان‌هایی که به جلسات گفتگوروی می‌آورند فرق داشت. سازمان‌ها معمولاً به دلایل و مسائل خاص درون سازمانی به گفتگو می‌پردازند و از ابتدا دارای استراتژی معینی هستند. ولی گروه‌های بالنده، مانده گروه مدیران شهر بوستن، بایستی خودشان موضوع و هدف گفتگو را تعیین می‌کردند.

گفتگو در گروه باز

عوامل اصلی موفقیت در گفتگوی بالنده

در طول دو سالی که مدیران شهر بوستن به طور مرتب دور هم جمع می‌شدند، امکان آموختن و فراگیری گفتگوی بالنده و اینکه چگونه می‌توان این نوع گفتگو را حمایت و

همراهی کرد، به وجود آمده بود. سعی کردیم فرم‌های دیگری غیر از ملاقات‌های دوساعت و نیمی هر دو هفته یک بار را امتحان کنیم، زیرا برای بسیاری از اعضا مشکل بود، برنامه‌های منظم جلسات هفتگی را در برنامه‌های روزمره خود بگنجانند.

برنامه سه روزه‌ای برای معرفی دیالوگ در آلمان به عنوان زمینه این کار در نظر گرفته شد. اولین جلسات گروهی گفتگوی بالنده در سال ۱۹۹۳ توسط آقای فریمن^۱ و همسرش در آلمان تشکیل شد. بعد از آن سه طرح فشرده دیگر که هر کدام شامل سه دوره می‌شد عرضه گردید. به طوری که زمینه و پایه‌ای اساسی برای گفتگو پایهریزی شد. در گروه وقت و دقت بسیاری صرف می‌شد، تا ظرف و محمل گفتگو محکم و استوار شود و همچنین در مورد عمق بخشیدن به کاربردهای محوری گفتگو تلاش می‌شد. موضوع‌های پرسروصدایی، مثل مسئولیت حفاظت از محیط زیست، بحث خشونت، بحث قدرت و تبعیض، جذبه زیادی داشتند و مدت‌ها موضوعات صحبت در گروه بودند. در پایان این بخش به بعضی از دیدگاه‌های مطرح شده در این باره اشاره خواهیم کرد.

ایجاد فضا و محمل مناسب

در سازمان‌ها و شرکت‌ها معمولاً نوعی ارتباط بین اعضای شرکت و همکاران وجود دارد که خود نشانگر ظرف و محمل است. یک چنین همبستگی در سمینارهای گفتگوی باز متشکل از داوطلبان مختلف وجود ندارد. در چنین حالتی، معمولاً در جلسه مقدماتی برای توجه دادن به این موضوع، گروه را برای نصف روز به گروه‌های کوچک تری تقسیم می‌کنیم. در این گروه‌های کوچک تمرین و کنترل جمعی انجام می‌گیرد و قابلیت گفتگو در افراد افزایش می‌یابد، حتی توسط برنامه‌های جنبی مثل رقص جمعی می‌توان برخورد و تماس آزادانه بین افراد گروه را امکان‌پذیر ساخت. مطلب دیگری که همبستگی را در گروه زیاد می‌کند عبارت است از اینکه هر کدام از شرکت کنندگان خاطره مهمی از زندگی خود را تعریف کنند.

افزایش کاربرد گفتگو

آن طور که تجربه نشان می دهد رسیدن به درکی مشترک درباره شرایط و لوازم و فواید گفتگو، در گروه های عمومی و غیر بسته مهم است. حتی اگر برای گفتگو قواعد کمی وجود داشته باشد، چند اصل مهم هست که اگر شرکت کنندگان به آن توجه نکنند و بر موارد آن به تفاهم نرسند و تصویر واحدی از آن ها به دست نیاورند، بحران در گروه اجتناب ناپذیر خواهد بود. تنها در صورتی که تفاهم و درک مشترک در عناصر کلیدی گفتگو وجود داشته باشد، راهنمایان گروه می توانند در مشکلات گروه دخالت کنند و آنها را به شرکت کنندگان یادآوری نمایند.

برای اکثر گروه ها آشنایی با توانایی های محوری ده گانه که در فصل چهار معرفی شد چندان سخت نیست. اما مشکل وقتی شروع می شود که مسأله توجه به عکس العمل های خود افراد و دقت در آنها مطرح می شود. به این منظور چند نکته مشخص را برای تعریف موضوع و چند تمرین عملی معرفی می کنیم: نکات و تمرین هایی که در بالا بردن توجه و توانایی گفتگو، تأثیر زیادی داشته اند.

قسمتی از این مطالب در صفحات دیگر تحت عنوان های «تمرین جلول - چپ» (در ضمایم)، «تفاوت گذاری بین نظاره کردن و ارزیابی نمودن»، «تصویر نردبان نتیجه گیری»، «تعادل بین طرفداری و کسب اطلاع» و همچنین فرم «تمرین معما» مطرح شده است. هدف از این تصاویر و تمرین ها کمک به شرکت کنندگان در گفتگوست، تا مدل و نوع تفکر خود را که بر شناختن، شنیدن و گفتار آنها تأثیر می گذارد، بشناسند.

با کسب تجربه از انجام تمرین ها می توانیم با توجه و دقتی مضاعف، عکس العمل های خود جوش را کنترل کرده و راه جدیدی برای فکر کردن در پیش گیریم و همچنین در نوع شنیدن، دیدن و صحبت کردن خود تحول ایجاد کنیم. تجربه نشان می دهد که پرورش این قابلیت ها در گروه تمرین عملی آگاهانه و هدایت و همکاری مؤثر راهنمای گروه است.

نقش راهنما در گفتگوهای بالنده

وظیفه اصلی مددکار گفتگو، به وجود آوردن فضای اعتماد و خوش بینی در ابتدای کار گروه

است. راهنمای گفتگو بایستی قابلیت و توان خود را برای گفتگو پرورش داده باشد. اکثراً پیش می‌آید، افراد گروه انتظارات و خواسته‌هایی از راهنما و مددکار گفتگو دارند که ناشی از وابسته بودن آنها به قدرت و آمریت است. مثلاً انتظار دارند مدیران به جای یادگیرنده به عنوان همه چیزدان تلقی شوند. به نظر ما نقش مددکار، تفاوت اساسی با نقش مدیر جلسه و اداره کننده بحث دارد. در این نقش بیشتر کیفیت‌هایی مانند توجه و حضور، اهمیت دارد و اینکه فرد راهنما نیز در پی شناسایی است و نه آنکه مانند یک معلم سنتی، بر مبنای دانش معینی، موضع گیری کند.

مثال زیر تجربه فریمن در گروه مدیران شهر بوستن است که نشان می‌دهد، که در صورت بی تجربه بودن راهنما، ممکن است مشکلاتی در گروه به وجود آید.

فرد راهنما در یکی از اولین جلسه‌های گروه شکایت از این داشت که شرکت کنندگان سر وقت حاضر نمی‌شوند. این شکایت عکس‌العملی در یکی از افراد گروه به وجود آورد و از خود به این ترتیب به دفاع پرداخت. «مددکاران گفتگو، درباره سعه صدر سخن می‌گویند ولی گروه را با قواعد، انتظارات و توقعات نامشخص تحت فشار قرار می‌دهند». در حله اول به عنوان تیم راهنما در برابر این انتقاد به دفاع برخاستیم. اما بی‌اعتمادی بیشتر شد و دو نفر از اعضا به این دلیل که احساس امنیت ندارند، جلسه را ترک کردند. از این امر بسیار متأسف شدیم ولی در عین حال از آن درس گرفتیم. این تجربه به ما نشان داد که در دوران اولیه گردهمایی، ظرف و محمل به سادگی شکستنی است و همچنین بسیار مهم است که در ابتدا وظایف فرد راهنما برای جمع مشخص گردد و از جمع برای محول کردن و اجرای چنین نقشی اجازه گرفته شود.

در جلسه بالا معرفی مقدماتی در ابتدا صورت نگرفته بود و انتقاد آن عضو نسبتاً صحیح بود زیرا مقرراتی را در نظر گرفته بودیم، که بروشنی درباره آن صحبت نکرده بودیم. اگر تجربه کافی می‌داشتیم، بدون گرفتن حالت دفاعی، با علاقه و کنجکاوی سؤال می‌کردیم و همراه گروه از این تجربه درس می‌گرفتیم. فعلاً توصیه می‌کنیم که مددکاران گروه، در برابر جمع، درباره نقش خود توضیح دهند. وظیفه آنان عبارت است از

● جهت گیری مقدماتی برای گفتگو

● تنظیم و مشخص کردن قواعد جلسه به کمک جمع

● همراهی نمودن روند گفتگو

● افتتاح کردن و خاتمه دادن جلسه گفتگو

تفاوت بین مددکار پر تجربه و اعضای گروه در يك سمينار مقدماتی در نوع عكس العمل های متفاوت آنهاست. يك مددکار پر تجربه بخوبی آموخته است که با هیجانات ناشی از نظریه ها، افکار و احساسات متفاوت که در گروه احساس و لمس می کند، چگونه برخورد نماید.

او قادر به درك و توجه به قضاوت های خود و نیز تصورات و پیش فرض های گروه است و می تواند آنها را در حال تعلیق نگه دارد. این کار در روند گفتگو بسیار مهم است، به خصوص وقتی که نظریات متضاد منجر به هیجانات و مشاجرات در گروه می شود. در چنین موقعیت هایی بایستی راهنمای گفتگو آرام باشد و به عكس العمل های درونی خود و گروه توجه و دقت نماید. بعضی وقت ها بهتر است گروه در چنین وضعی در اثر برخوردها و عكس العمل های اعضا راه خود را پیدا کند و یا اینکه فرد مددکار با راهنمایی و طرح سؤال هایی روند گفتگو را برای شرکت کنندگان قابل فهم گرداند مثلاً از این قبیل:

● می خواهم شما را دعوت کنم به عكس العمل های خود در این موقعیت توجه

کنید.

● چه تصورات و فرضیه هایی می تواند مبنای عكس العمل های شما باشد؟

● چارچوب های فکری و عادات ذهنی شما چه تأثیری بر احساس تفاهم و اعتماد

شما دارد؟

● میل دارید چیزی درباره «نقطه های کور» احتمالی در برداشت های خود بدانید؟

● چه چیز می تواند به شما کمک کند تا دیگران را بهتر بفهمید؟

موضع گیری اصلی راهنمای گفتگو، موضع شناسایی است. راهنما بایستی بیشتر

کنجکاو باشد و نه نقد کننده، و نباید تحت تأثیر قرار گیرد. به این معنا که: «چیزی اتفاق افتاده

است... خوب است به معنای آن و اهمیت آن برای گروه توجه کنیم.» بیشتر انسان ها در

بسیاری از موضوعات صاحب نظر هستند و خیلی زود درباره هر چیز قضاوت می‌کنند و طبق عادات فکری خود آنها را معنا می‌کنند. مثلاً ممکن است وقتی که به بیانات همکارم در يك گفتگو گوش می‌دهم، فوراً عکس العمل نشان دهم که: «چقدر طرف ناوارد است و اصلاً نمی‌داند از چه چیز حرف می‌زند.» تفاوت اصلی بین فرد قضاوت کننده همه چیزدان و شخص یادگیرنده را، آقای فرد کُفمن^۱، يك مددکار پر تجربه در سمینارها، اینچنین توضیح می‌داد:

«دو نفر با وضعیت مشکلی روبه‌رو هستند. آنکه خود را همه چیزدان می‌پندارد، فریاد می‌زند: آخ چه بدو آنکه در حال آموختن است می‌گوید: چه تجربه جالبی.

اتخاذ موضع دانش آموزی و جستجو، تأثیر بسیاری بر نوع ادراک و برداشت ما دارد. چنین حالتی امکاناتی را فراهم می‌کند که برای شخص همه چیزدان که همیشه حق را به طرف خود می‌داند قابل درک نیست. یادگیرنده همیشه کنجکاو است، میل به فهمیدن دارد، جویاست، سؤال مطرح می‌کند و جستجو می‌نماید.

راهنمایان با تجربه روند و جریان گفتگو را در موقعیت‌های بی‌شمار، تنها با موضع گیری جوینده حمایت می‌کنند. توجه و حضور دایم بهترین وسیله کار برای راهنمای گفتگوست و خیلی بهتر از قواعد و برنامه‌های تدوین شده است.

واضح است که حتی مجرب ترین راهنمایان نمی‌توانند معجزه بکنند و آنها نیز در دید و ادراک خود محدودیت‌هایی دارند. اگر راهنمایان در مورد محدودیت‌های خود در گروه صحبت کنند برای گفتگو بسیار مضر است. داستان زیر که جزو تجارب ماست، این مشکل را نشان می‌دهد.

نمونه‌ای از تجربیات ما

در يك جلسه چند روزه گفتگو که فریمن و مارتینا تشکیل داده بودند، يك بار صحنه زیر پیش آمد:

در يك گردهمایی مشورتی، بعد از کمی صحبت، یکی از شرکت کنندگان بعد از

ابراز نظر خود برمی خیزد و جلسه را ترك می کند. سکوت، نگرانی و تعجب در بین شرکت کنندگان به وجود می آید. فریمن به مارتینا به آهستگی می گوید، خوب است بروی و بیینی چه خبر است. مارتینا سر خود را تکان می دهد و برمی خیزد و به بیرون می رود. اما خیلی زود برمی گردد و در جلسه می نشیند. مسأله بیرون رفتن يك عضو مطرح سؤال برانگیز بود. به همین جهت مارتینا و فریمن تصمیم می گیرند این پیش آمد را وسیله ای قرار دهند و با گروه در مورد آن صحبت کنند تا نمونه ای از افکار و پیش داوری ها را روشن نمایند. خود را هنمایان هم بایستی اظهار نظر می نمودند.

مارتینا: وقتی که تواز من خواستی که بیرون بروم و از وضعیت فرانس اطلاع حاصل نمایم، به خودم مهلت ندادم که درباره این خواهش اصلاً فکر کنم، فوراً برخاستم و بیرون رفتم. در وجود من ندای دختر سر برآه بیدار شده بود که خواهش مطرح شده را بایستی فوراً تبعیت می کرد. اما آنچه که تو نمی دانستی آن بود که فرانس به من در فاصله بین جلسه ها گفته بود که در این ساعت کاری دارد و جلسه را برای انجام آن کار دو سه ساعتی ترك خواهد کرد. می توانستم این موضوع را به تو بگویم ولی نقش و عادت «حرف گوش کن» در من غالب شد و به من مهلت نداد این موضوع را به یاد آورم و به تو اطلاع دهم.

فریمن: فکر می کنم در من هم نقش پدر مسئول بیدار شده بود و اینکه نقش مهمی دارم و خود نبایستی جلسه را ترك کنم.

بیانات این دو نفر به فهمیدن بهتر روند گفتگو کمک می کنند ولی نباید گمان شود که نقش ها آموزشی است، آنها تنها از روند تجربه شخصی نشأت می گیرند.

این مثال نشان می دهد که راهنماهای گفتگو، خود نیز در روند گروه شریک هستند، و در عین حال، تلاش می کنند امکان سؤال و شناسایی را فراهم نمایند. اما اگر هر دو راهنما خود، مانند مثال بالا، در مرحله مقدماتی گروه درگیر شوند، این خطر وجود دارد که احساس ضعف نسبت به وجود فردی که مسئولیت نگاهداری و حفاظت از فضا و محمل گفتگو را به عهده گرفته است به وجود آید. راهنمایان گفتگو خود بایستی ارزیابی نمایند که اگر تاریخ زندگی خود را هم موضوع بررسی در روند گفتگو قرار دهند، آیا می توانند حضور و تمرکز لازم را برای اداره روند گروه داشته باشند یا نه.

ممکن است اعضای گروه تفسیرهای متفاوتی، نسبت به آنچه که در بالا ذکر شد، داشته باشند:

- فریمن: بهتر است من در جمع بمانم و، راهنمایی را به عهده گیرم.
- مارتینا: در اینجا بایستی گفتگوی خوبی جریان پیدا کند، من به آهستگی بیرون می‌روم، تا حتی الامکان به گردهم آیی کمتر ضرر برسانم.
- اندیشه‌های اعضا قبل از آنکه دو راهنما در مورد افکار خود صحبت کنند:
 - چه خوب که این دو راهنما روند گروه را با آسانی تنظیم می‌کنند.
 - چرا برای يك عضو بایستی وضعیت خاص در نظر گرفته شود.
 - باز هم فرانس، وی همیشه توجه خاص راهنمایان را به خود جلب می‌کند.
 - من به جای راهنما در چنین موقعیتی چه می‌کردم؟
- بعضی از عکس‌العمل‌ها و تفسیرهای احتمالی اعضا بعد از توضیحات فریمن و مارتینا:

- يك مشکل نوعی و شخصیتی بین زن و مرد.
- قبلاً این طور نمی‌دیدم.
- اگر برای هر مطلبی این همه وقت بگذاریم، امروز به هیچ کار نمی‌رسیم.
- تازه مسأله‌ن‌دهای مختلف درونی را کم کم می‌فهمم.
- این راهنمایان ناتوانند، در يك چنین وضعی باید قادر به برخورد صحیح می‌بودند.
- وقتی که راهنمایان با تجارب زیادشان باز هم دچار این اشتباه می‌شوند پس برای من راه بسیار طولانی خواهد بود.

اگر مجال پرداختن به تك تك برداشت‌های اعضای گروه وجود می‌داشت، می‌دیدیم که تفسیرهای متفاوت و گوناگونی امکان‌پذیر است. چون راهنمایان درباره آنچه که در ذهن آنها گذشته است در جمع صحبت کردند، شرکت‌کنندگان دیگر هم راحت‌تر درباره خود و عکس‌العمل‌های خود اندیشیدند و آنها را طرح کردند.

موضوع گفتگوی بالنده چیست؟

معمولاً در اولین جلسه گروه‌هایی که به منظور گفتگوی بالنده دور هم جمع

می‌شوند، سؤالاتی مطرح می‌شود. مانند اینکه: «در بارهٔ چه چیز می‌خواهیم صحبت کنیم؟»، «آیا موضوع خاصی در نظر است؟»، «اینجا چه می‌کنیم؟»

برای بسیاری از شرکت کنندگان فهم این مطلب بسیار مشکل است که کار اصلی در جلسات گفتگوی بالنده توجه به روند گفتگوست و پرداختن به مسألهٔ خاصی در نظر گرفته نشده است. کار اصلی گروه‌های گفتگوی بالنده، بررسی نحوهٔ صحبت کردن اعضا با یکدیگر، دیدگاه‌ها و عادات‌های ذهنی آنهاست. از موضوعاتی که در جلسات مطرح می‌شوند، به عنوان وسیله‌ای برای اطلاع حاصل کردن از نحوهٔ تفکر و چگونگی ارتباط استفاده می‌شود. البته اگر موضوعی انتخاب شود که برای گروه اهمیت داشته باشد، بهتر است دربارهٔ آن هم گفتگو شود. انتخاب موضوع کار دقیقی است. وقتی که موضوع برای همه بسیار جالب باشد، افراد همهٔ حواس خود را به موضوع معطوف می‌کنند. اگر هم موضوع خسته کننده باشد، ممکن است حتی علاقه به روند گفتگو هم از دست برود. مشکل و تضاد اصلی گفتگوی بالنده در چنین چالشی است.

پیدا کردن موضوع

در گفتگوی استراتژیک همه افراد دور هم جمع می‌شوند که موضوع مشخصی را بررسی کنند. اما در گفتگوی بالنده در بین افرادی که یکدیگر را نمی‌شناسند هیچ گونه اجماع نظری وجود ندارد که کدام موضوع مهم تر است. برای شروع، بهتر است موضوعی پیشنهاد شود که برای همه جالب باشد. برای آنکه وقت زیادی برای تعیین موضوع هدر نشود می‌توان موضوعات زیر را برای مثال در نظر گرفت.

● عصبانیت چه نقشی در زندگی من دارد؟

● قدرت را چگونه لمس می‌کنم و چگونه آن را اعمال می‌کنم؟

● چه مسئولیتی در قبال وضعیت جهان دارم؟

طبق تجربه ما اغلب در مرحلهٔ معرفی، در ابتدای گفتگو، موضوعی به وجود می‌آید.

یکی از سؤالات مؤثر در مرحلهٔ معرفی این است: «چه چیز برای شماها در این لحظه مهم است؟» وقتی که افراد در این محفل در مورد آن چیزی که برای آنها مهم است صحبت کنند، خود به خود یک موضوع پیش می‌آید و بقیه هم خود به خود در گفتگو شرکت می‌کنند.

تجارب و مشاهدات: گزارشاتی از سمینارهای گفتگوی باز

۱- حتماً منظور شما من هستم

خانمی از نردبان نتیجه‌گیری بسرعت بالا می‌رود ولی بآهستگی پایین می‌آید.

داستان زیر در یک سمینار گفتگو که فریمن و مارتینا آن را همراهی می‌کردند پیش آمد. در یک جمع گفتگو کننده والتر^۱ ابراز نظر کرد، که نوع زندگی انسان و کار انسان نباید سلامتی وی را به خطر اندازد. مارتینا لبخندی زد و به فریمن نگاهی کرد و فریمن هم لبخند زد و گفتگو ادامه یافت.

در مرحله نتیجه‌گیری، در پایان جلسه، فراو که^۲ مدتی صبر کرد و وقتی که نوبت وی شد گفت: من از امروز صبح بسیار ناراحت هستم و هنوز هم نمی‌دانم آیا برای شماها دلیل آن را بیان کنم یا نه. شاید در پله بالای نردبان هستم. تمرین نردبان نتیجه‌گیری که امروز صبح انجام دادیم بسیار خوب بود و در گروه به طور جدی صحبت شد. فکر می‌کنم می‌توانم بیان کنم که چه بر من گذشته است. امروز صبح در حالی که فردی درباره سلامتی صحبت می‌کرد. مارتینا به فریمن لبخند زد. من می‌دانم که بسیار چاق هستم، علاوه بر آن سیگار هم می‌کشم. وقتی که شماها به هم نگاه کردید، برای من روشن بود که مراد نظر داشته‌اید. فعلاً فکر کردم خوب است که این موضوع را برای شماها بیان کنم البته در این بین با خود فکر کردم شاید در ارزیابی اشتباه کرده‌ام، ولی در ابتدا یقین کرده بودم که به من خندیده‌اید.

فریمن به فراو که نگاه کرد و سؤال کرد که آیا مایل است تصور خود را مورد بررسی قرار دهد؟ «آیا حاضری مشترکاً بررسی کنیم که زمینه تفسیر و برداشت توجه بوده است؟» فراو که با کمی تأخیر موافقت کرد. «در حالاتی که ما تصور معینی از خود داریم سؤال ساده‌ای می‌تواند معجزه کند. تو می‌توانستی از مارتینا بپرسی که علت لبخند وی چه بوده است. اما بعضی اوقات سؤال کردن سخت‌تر می‌شود. زیرا نگران آن هستیم که تصورمان

1. Walter

2. Frauke

تأیید شود و برای فرار از آن، نگرانی و ترس خود را تحمل می‌کنیم. اگر میل داری می‌توانی فعلاً از مارتینا پیرسی که علت لب‌خند او چه بوده است.» فراو که در ابتدا ساکت شد و سرانجام از مارتینا سؤال کرد.

مارتینا پاسخ داد: «امروز صبح قبل از شروع جلسه، فریمن برای ماساژ رفته بود. زیرا کمر و شانه‌اش در روزهای گذشته کمی درد می‌کرد. من هم دست چپ خود را نمی‌توانم تکان دهم. بدن من از آمپول ضد آلرژی که دیروز زده‌ام هنوز داغ است. اما با وجود این هر دو در سمینار نشستیم. وقتی که والتر در مورد اهمیت دادن به سلامتی صحبت کرد، در مورد وضع خودم و فریمن خنده‌ام گرفت. چه، هر دو وقتی که به اینجا می‌آمدیم در این باره صحبت کردیم که چگونه بدنهای مریض خود را به سمینار می‌کشانیم. در ضمن بایستی به فراو که بگویم بیان مطلب را از طرف وی شجاعت می‌دانم. تو با بیان احساس خود، زنجیره عکس العمل‌های خود به خودی و ناخودآگاه را، که به انواع مختلف در درون همه ما ایجاد می‌شود پاره کردی. و این همان چیزی است که در گفتگو بایستی انجام شود. از صراحت تو بسیار ممنونیم.»

۲. چرا این قدر خسته هستم؟

یکی از شرکت‌کنندگان یکی از عادت‌های ناآشکار خود را کشف کرد. در یک گروه گفتگو متشکل از زنان که از مدت‌ها پیش در بوستن^۱ تشکیل می‌شد، خانم یانا^۲ که هیچ وقت غیبت نداشت، سه بار پشت هم غایب شد و علت نیامدن خود را خستگی و بدحالی اعلام کرد.

به منظور کشف علت نیامدن یانا، یکی دیگر از شرکت‌کنندگان سعی کرد آخرین جلسه‌ای را که یانا در آن شرکت داشته، بازسازی کند و به خاطر آورد. در آن حال، به یاد صحنه‌ای افتاد که به نظرش برای یانا می‌توانسته ناخوشایند بوده باشد. به یانا تلفن کرد و با وی درباره آن صحنه صحبت کرد: «آیا ممکن است تو به خاطر دلیل دیگری غیر از

1. Boston

2. Yana

خستگی به جلسه نمی‌آیی؟»

یانا به فکر فرو رفت و به جستجو پرداخت و متوجه شد خاطره نامطلوب و دردناکی از آخرین جلسه دارد: «بله، بعد از آنکه من سرگذشت خود را تعریف کردم، رُزا جمع را دعوت به سکوت کرد. به نظرم رسید و حس کردم که وی می‌خواهد مرا ساکت کند. این وضع اعتماد به نفس مرا گرفت و من ترسیدم که این احساس باز هم به سراغم بیاید. احساس کردم، به عالم بچگی برگشتم. هر وقت در زمان کودکی ام اظهار نظر می‌کردم، خواهر و برادر به من می‌خندیدند. لذا دهان خود را فوراً می‌بستم و چیزی نمی‌گفتم. فکر می‌کردم این احساس را فراموش کرده‌ام، اما از قرار، در همان دام سابق اسیر شده‌ام. البته واقعاً احساس خستگی می‌کردم. متأسفم که به دلیل این نمونه رفتاری جلوی حرف زدن خود را می‌گیرم. اما فعلاً مسأله برایم روشن شد و حالم بهتر است. خیلی از تلفن تو و سؤال تو ممنونم. در جلسه بعد حتماً شرکت خواهم کرد.»

۳. جای پای احساس ضد یهودی‌گری

بررسی احتمال دچار شدن به پیش داوری‌های ناخودآگاه

در این داستان يك عضو گروه گفتگو درباره آگاه شدن از پیش داوری خود و برخورد گروه با این حادثه، گزارش می‌دهد.

در جلسه گفتگویی در بوستن خانمی که خود را یهودی معرفی کرده بود، اشاره کرد که از ترس آنکه مبادا یهودی ناراضی معرفی شود، هیچ‌گاه ابراز نظر نکرده است.

به این وسیله به نوعی پیش داوری در درون خود پی بردم. من در موتانا رشد کرده بودم. در آنجا تعداد یهودیان بسیار کم بود و همیشه فکر می‌کردم نسبت به یهودیان پیش داوری ندارم و لذا نمی‌توانستم بفهمم، مقصود این خانم چیست.

ناگهان صحنه‌ای به خاطر ام آمد. چند هفته پیش تلفنی با شخصی صحبت می‌کردم، به نظرم می‌آمد صدای وی با شکایت و خشونت همراه بود و در آن وقت همین اصطلاح «یهودی ناراضی» را به کار بردم. آیا علت به کار بردن این اصطلاح، تأثیر يك قالب فکری و

ذهنی بود که از آن آگاهی نداشتم؟

فکر می‌کنم این تصویر ذهنی از «یهودی ناراضی» را، وقتی که در شمال شرق آمریکا کار می‌کردم آموخته‌ام و اینکه از تأثیر آن تعجب می‌کردم و در عین حال از کشف خود خوشحال بودم که تصورات و تصویرهایی را در خود پیدا کردم که نسبت به آنها اطلاعاتی نداشتم.

این پیش‌داوری به چه معنا بود و چه تأثیری برای انسان‌های دوروبرم داشت. اشاره خانم مذکور برای افراد دیگر حاضر در جلسه تأثیر زیادی نداشت. شاید پیش‌داوری من آنچنان عمیق نبود، لذا آن راز و ترفتمیدم. خود آن خانم چه احساسی داشت؟ بقیه حاضران درباره اظهارات این خانم چه در مغزشان گذشت؟

اینها سؤالاتی بود که مرا مشغول داشت و سعی کردم آنها را به اطلاع سایر حاضران برسانم.

۴. نیروی گوش فرادادن

در يك جلسه گفتگو که از ده نفر زن و شش نفر مرد تشکیل شده بود، گاه گاهی موضوع زن و مرد مطرح می‌شد ولی هر بار کنار گذاشته می‌شد. به نظر می‌رسید که اعتماد بین زن‌ها و مردهای گروه هنوز آن قدرها نبود که به چنین موضوعی بپردازند. در هشتمین جلسه، تذکری یکی از خانم‌ها جلسه را متشنج کرد: «هر بار که در جلسه‌ای با مردان هستم بایستی زحمت زیادی بکشم تا کسی به حرف من گوش دهد. مثل آن است که اصلاً من در جلسه حضور ندارم.» خانم دیگری اضافه کرد: «اما من چنین احساسی ندارم، چون مردها به هیکل من خوب توجه می‌کنند، ولی علاقه‌ای به آنچه که می‌گویم ندارند.»

بعد از آن خانم‌ها یکی پس از دیگری وارد صحبت شدند. آنان با احساس تعهد نسبت به موقعیت خود به عنوان زن در اجتماع، از بی‌عدالتی‌ها، از تحقیرها و از سوءاستفاده‌ها که در تجارب خود حس کرده بودند، سخن می‌گفتند. تا اینکه خانمی گفت: «از خود سؤال می‌کنم، برای چه کسی این حرف‌ها زده می‌شود؟ این که در يك ربع ساعت گذشته هیچ مردی در صحبت شرکت نکرده است، خود دلیلی بر صحت این ادعا است.» مدتی سکوت در جلسه حکمفرما بود، تا اینکه مردی شروع به سخن کرد: «من چیزی نگفتم، به دلیل آنکه در طول عمر خود در موقعیت برتر بوده‌ام و فکر کردم اکنون

وقت آن رسیده است که گوش فرادهم». آرامشی قابل لمس بود، اما مردها هم به هیجان آمدند و یکی از آنها گفت: «همیشه گفته می‌شود به زنها ظلم می‌شود، اما من در طفولیت مورد سوءاستفاده خانم معلم خود قرار گرفتم.»

بعد از این سخن جو روانی جلسه تغییر کرد و زنها هم گوش فرادادند. اعتماد متقابل و علاقه برای آموختن و یادگیری متقابل ایجاد شده بود.

گفتگو در زندگی روزمره اجتماعی

روش گفتگو که بر پایه شنیدن و صحبت بالنده استوار باشد، همه جا قابل اجراست. در بین همکاران، دوستان و حتی در خانواده.

شاید خانواده سخت ترین میدان عمل برای گفتگو باشد. اما تلاش برای به کارگیری آن مفید است. اعضای خانواده، در شبکه پیچیده قالب های شکل گرفته، تصورات به بیان نیامده و موضوعاتی که قابل صحبت نیستند، گرفتارند. اعضای خانواده خود را در این قالب ها که دارای ریشه های عمیق هستند، مطمئن احساس می کنند، و لذا دعوت از آنها، برای به تعلیق در آوردن موقتی حتمیات خود، تقریباً امری غیر واقع است. زیرا که اگر نوری بر انبوه عادات آنها و بر قالب هایی که خود را با آنها هم هویت می دانند بیفتد و تصمیم به تغییر بگیرند، در ابتدا به تزلزل و تردیدهای زیادی دچار می شوند.

با وجود آن، گاه شرایطی در خانواده ها پیش می آید که هیچ چیز دیگری غیر از گفتگوی بالنده و شنیدن نمی تواند راه گشای آن باشد. اگر در چنین لحظاتی تنها يك نفر تأمل کند و روش گفتگو را اجرا نماید، لحظات پرباری به وجود خواهد آمد. بعضی از این وضعیت ها را گزارش می دهیم.

نمونه‌ها

مادری برس ظرفشویی را در دست می‌گیرد

جین^۱ یکی از اعضای گروه شهر بوستن گزارش می‌دهد که چگونه در يك وضعیت مشکل خانوادگی از روش «سنگ سخن» استفاده می‌کند و تحولی در جمع خانواده به وجود می‌آورد. جین مرتباً در جلسات گفتگو شرکت می‌کرد و از این موضوع رنج می‌برد که در بین اعضای خانواده اش گفتگوی صحیح انجام نمی‌گیرد.

جین معمولاً بحث‌های طاقت‌فرسایی با فرزندان در حال رشد خود داشت و هیچ‌گاه به نتیجه مطلوب نمی‌رسید. يك شب به هنگام صرف شام در مورد پول توجیبی بحث در گرفت و هر کدام نظری دادند، اما کسی به حرف کسی گوش نمی‌داد و هر کدام عقیده داشتند فقط نظر آنها درست است.

بالاخره جین که مستأصل شده بود ناگاه از سر میز برخاست، به آشپزخانه رفت و با برس ظرفشویی برگشت و آن را وسط میز گذاشت و گفت: از حالا تنها کسی صحبت می‌کند که این شیء را در دست داشته باشد. ابتدا همه تعجب کردند ولی بعد قبول کردند، از حرف مادر تبعیت کنند و همین کار باعث شد که همه به حرف‌های یکدیگر گوش دهند.

«حال شما چطور است» يك گفتگوی درونی رابطه با پدر شوهرم را تغییر داد یکی از شرکت‌کنندگان در يك گروه گفتگو داستان زیر را تعریف کرد.

«من و پدر شوهرم رابطه‌ای متناسب با آداب و رسوم داشتیم. هر وقت همدیگر را می‌دیدیم، گرم می‌گرفتیم، ولی در واقع از هم فرار می‌کردیم. هر وقت او تلفن می‌کرد، فکر می‌کردم حرفی برای گفتن با وی ندارم. وی خشک و بی‌روح بود. هر وقت تلفن می‌کرد با ردیف همیشگی احوال اعضای فامیل را می‌پرسید.

در اثر همکاری با گروه گفتگو بر این روشن شده بود که چقدر این گونه صحبت‌ها سطحی است و احساس می‌کردم هر روز، این تلفن‌ها بر این نامطلوب‌تر می‌شود. يك روز

بعد از جلسه گفتگو، با خود تصمیم گرفتم صورتم را در مورد پدر شوهرم بررسی کنم و بینم تصویری که از وی دارم خیالی است و یا با واقعیت وفق دارد. از این کار دلم شور می‌زد و نگران بودم که مبادا مجبور به تغییر رفتار خود باشم و لازم باشد جور دیگری با پدر شوهرم صحبت کنم و میل چندانی به این کار نداشتم.

اولین تصویری که به ذهنم رسید این بود که همیشه فکر می‌کردم پدر شوهر من در واقع می‌خواهد با پرسش صحبت کند و با من حرفی برای گفتن ندارد و هر گاه سؤالات همیشگی تمام می‌شد، گوشی را به شوهرم می‌دادم. تصمیم گرفتم این تصور را آزمایش کنم و لذا دفعه بعد که تلفن کرد قبل از آن که وی سؤالات همیشگی را بپرسد، من از حال وی، از کارهایش در باغ خانه و از مسائل دیگری از این قبیل که مربوط به خود او بود پرسیدم و با کمال تعجب متوجه شدم لحن صحبت وی هم تغییر کرد. قبلاً فکر نمی‌کردم ما به نوع دیگری بتوانیم با هم صحبت کنیم، ولی بعد از اینکه تصورات خود را بررسی کردم موضوع صحبت و نوع رابطه ما با هم تغییر کرد. اکنون هر بار از صحبت کردن با وی خوشحال می‌شوم.

دو مصاحبه درباره گفتگو و زندگی روزمره

اولین هم صحبت ما پائولو فریره^۱ صاحب نظری است که در راه تصحیح رابطه معلم و شاگردی در سراسر زندگی خود تلاش کرده و مربی دانشمندی بود. او در عمل پیوسته در جستجوی پاسخ این سؤال بود که آموزش و پرورش چگونه می‌تواند انسان‌های آزاده تربیت کند. هدف وی آن بود که به جای هنر تدریس و یا به جای متدهای متداول انبار کردن داده‌های علمی، ارتباطی عادلانه بین آموزگار و دانش آموز از طریق شرکت در پروژه‌ای بر اساس روش گفتگو ایجاد نماید. فریره با ایجاد حوزه‌ای سرشار از عدالت و با شناسایی مفاهیم کلیدی و با کشف و توجه به روابط اجتماعی، تحولاتی در سوادآموزی ایجاد نمود. در فرآیند آموزش، فریره علاوه بر تعلیم زبان، به ابعاد اجتماعی کلمات و مفاهیم نیز توجه می‌شود.

یونیتا براون^۱ دومین صاحب نظری است که با وی در مورد گفتگوهای روزمره مصاحبه کرده ایم. یونیتا براون در نهضت کشاورزان مکزیک - آمریکایی شرکت داشته و آن طور که خود ابراز می دارد، درس های زیادی از این فعالیت خود فرا گرفته است. او در دوران جوانی در آمریکای لاتین زندگی می کرده و بنابر این اسپانیایی را بخوبی صحبت می کند و در همان دوران با نظریه و برنامه های پائولو فریره آشنا شده است. او در روش خود در فعالیت های اجتماعی همانند روش فریره، اهمیت زیادی برای توجه و شناختن چگونگی ارتباط انسان با محیطی که در آن زندگی می کند قائل است. چنین توجهی باعث می شود که انسان ها نتیجه کارها و اقدامات خود را ببینند و زمینه هایی را بشناسند که امکان فعالیت ها و اقدامات دیگری را فراهم می آورند.

یونیتا براون گفتگو را وسیله تغییر و تحول می داند و بخصوص گفتگوی بالنده را ایجاد کننده کیفیت های جدیدی در زندگی انسانی می داند. یونیتا براون خود در این زمینه فعالیت دارد و سعی می کند جلسات گفتگو را طوری ترتیب دهد که بخشی از زندگی اجتماعی افراد را شامل شود. یونیتا براون، علاوه بر اینها، عناصر ساختار گفتگوی استراتژیکی را مشخص کرده است. غرض از این گفتگو، بررسی يك موضوع خاص و یافتن راه حل مناسب برای آن است. خانم براون ترتیب نشر يك روزنامه دیواری را داده بود که در آن از روند گفتگو گزارش می شد. چه ممکن بود که جلسات گفتگو هفته ها و ماه ها تا رسیدن به نتیجه طول بکشد. به وسیله این روزنامه دیواری اعضای گروه می توانستند روند هم اندیشی خود را پی گیری نمایند.

مسیر و آرایش لازم گفتگوی اجتماعی

صحبتی با پائولو فریره

پائولو فریره اهل برزیل و مهمترین مربی مردمی عصر حاضر است. وی در سال ۱۹۲۱ در سیف^۲ متولد شده است. کتاب های وی به نام تعلیم و تربیت زیر سلطه گان و تعلیم و تربیت

1. Juanita Brown

2. Recife

همدردی در سال ۱۹۷۰ در آلمان منتشر شد. در سال ۱۹۷۴ تربیت به عنوان تمرین آزادی چاپ شد. این کتاب‌ها برای سوادآموزی بزرگسالان بسیار مفید بود. زیرا که وی اصل گفتگو، عدالت و آزادی را در روند تعلیم و تربیت به کار می‌گرفت. فریره برنامه‌های سوادآموزی را در برزیل و شیلی طراحی و اجرا کرد، ولی فعالیت وی توسط دیکتاتور نظامی وقت متوقف شد. وی مشاور تربیتی در شورای مذهبی ژنو بود. مدتی در هاروارد تدریس نمود و سپس دبیر تربیت و پرورش ملت در سائوپائولو^۱ شد. فریره در سال ۱۹۹۷ دارفانی را وداع گفت. روش فریره بررسی عمقی و جدی و ریشه‌ای مسائل بود. انتقاد اصلی وی به رابطه سنتی بین معلم و شاگرد مربوط می‌شد. به نظر او در صورت ایجاد میدان مشترک که در آن هم معلم و هم شاگرد در پی دانش و فهم باشند و از روش گفتگو استفاده نمایند، فاصله و جدایی بین معلم و شاگرد از بین می‌رود و در چنین جمعی شاهد جرقه‌هایی هستیم که عامل احساس تعهد اجتماعی می‌شود و کیفیت جدیدی دارد.

با چه انتظاری به دیدن فریره رفتم؟ میل داشتیم با مردی آشنا شوم که از دیکتاتورهای برزیل و شیلی تترسیده و با آنها مخالفت کرده بود. مردی که نیروی آزادسازنده آموختن را کشف کرده بود، مردی که اصل گفتگو را بین گفتگوکنندگان برابر جدی گرفته بود، مردی که الگوی بسیاری از مربیان بود و هنوز در سن ۶۵ سالگی سعی در اصلاح آموزش و پرورش سائوپائولو داشت.

هارتکه مایر: آقای پائولو فریره، شما به عنوان دانشمند تعلیم و تربیت زندگی، حیاتی پر از تجربه‌های شگفت‌انگیز دارید و فعالیت‌های عملی و سیاسی زیادی را پشت سر گذاشته‌اید و تأثیرات مهمی بر بسیاری از انسان‌ها داشته‌اید. با دید امروزی خود، روش‌ها و اصول کارهای گذشته خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

فریره: آزادی اجتماع از سلطه و فقر، امروزه هم مسأله روز است. فکر می‌کنم، روش گفتگو، «موضوعات بالنده» و ارجحیت کنش فرهنگی، مهمتر از پیش نیز شده‌اند. انسان از چه راه دیگری غیر از این راه قادر به ساختن تاریخ و فرهنگ خویش می‌تواند باشد؟

ه: شما در آثار خود از مفاهیم «مبارزه» و «گفتگو» سخن گفته‌اید. این دو مفهوم به نظر متضاد می‌رسند. چه معنا و ارتباطی بین این مفاهیم هست؟

فریره: مفهوم مبارزه رابطه نزدیکی با مقاومت در برابر کشش‌های مختلف و نابرابری‌های ناشی از اقتدارگرایی دارد. گفتگو بین افرادی که دارای حقوق مساوی هستند نسبتاً ساده است، گفتگو در بین کسانی که تصور مشابهی از جهان دارند نیز قابل اجراست. اما در بین کسانی که با هم در مبارزه هستند، بسیار مشکل و تقریباً غیر ممکن است.

در مبارزه علنی، کلام زنده و شنیدن آرام از بین می‌رود. به نظر می‌رسد، بدون حرکت جدی و مؤثر در واقعیات و بدون احساس مسئولیت و تعهد اجتماعی هر گونه احساس تغییر کیفی در روابط غیر قابل اجراست. مسأله مهم و تعیین کننده آن است: کدام عقیده و نظری می‌تواند در انسان این تغییر را به وجود آورد؟ دیدیم که سوسیالیسم در حوزه اقتصادی که بخوبی آن را می‌شناخت، شکست خورد. تصویر انسان در سوسیالیسم و همچنین در کاپیتالیسم ناقص است. کاپیتالیسم هم شکست خواهد خورد. انسان‌ها در نظام سوسیالیسم یک فرم ناقص از تفکر مارکسیستی را بایستی به شکل یک قرص قورت می‌دادند. در کاپیتالیسم هم همه تلاش بر سر گوساله زرد رشد و مصرف است، حتی اگر به تخریب بنیاد زندگی مشترك انسان بینجامد چه می‌توان کرد؟ آیا به این جهت بایستی نقش هر انسانی را در محیط زندگی اجتماعی خود مهم تلقی کنیم؟

ما در زندگی خود در سطوح مختلف و در موقعیت‌های تصمیم‌گیری مختلفی حضور داریم. کسی که می‌خواهد انسان بماند، بایستی بعضی از اوقات به مقاومت بپردازد. تا در برابر خویشتن خویش آزاده باشد. از این جهت ممکن است بعضی اوقات گرفتن موضع مهم باشد و بعضی اوقات دیگر صراحت لازم آید. چون در واقع، کار خوب، نتیجه مطلوب خواهد داشت.

به طور کلی امید بسیاری دارم، زیرا مسیر حرکت تاریخ روند پیچیده‌ای است و برآمده از امیدهای مشخص، رؤیاهای آرزوها و امکانات انسان‌ها در واقعیت‌هاست. امکانات پیش‌گویی ما محدود است. اکثر آبه صورت خطی و براساس رابطه علت و معلول فکر می‌کنیم. اما من به امکانات انسانی برای تغییر و تحول امید و اعتقاد دارم. چه کسی در

آفریقایی جنوبی به يك تحول صلح آمیز امید داشت؟ و یا در برزیل، البته به نهادهای استراتژی های رسمی، به ماجر اجویان و یا به تروریسم اعتمادی ندارم. برای بعضی ها ماجر اجویی راحت تر از آن است که با عده ای کار گر و یا دهقان گفتگو و تفاهم داشته باشند. ه: اگر درست فهمیده باشم، فعالیت شما در تعلیم و تربیت بر حول محورهای امید،

روشنگری و عقل استوار است. در این پروسه چه نقشی برای سازندگی قائل هستید؟

فریره: بله دیدگاه من، به خصوص از جهت روند فراگیری همین است که می گوید. به نظر ما معلم در هر رشته ای که باشد، آگاهانه و یا نا آگاهانه طرز تفکر شاگرد را پرورش می دهد. و در وی روحیه ای جستجوگر و نقاد و یاساده لوح و تابع ایجاد می کند. که البته این دو روحیه تفاوت زیادی دارند. سازندگی و تعلیم و تربیت انسان ها یا آنها را آرام می کند و یا از واقعیات پرده برمی گیرد و از آنها اسطوره زدایی می کند. به نظر من سازندگی در معنای صحیح خود تمرین آزادی است. سیستم های آموزش و پرورش موجود این خواسته را برآورده نمی کند و فرم فعلی آن متناسب با نیاز جامعه آینده نیست. در زمان حال، اکثراً، تعلیم شبیه روش بانکداران است که در آن دانش روی هم انباشته شده و منتقل می شود. در حالی که تعلیم و تربیت بایستی ارتباط مشخص انسان را با محیط زندگی او در نظر گیرد و در خدمت رشد شخصیت وی باشد. به بیان دیگر، دانستنی های امروزی تنها بر حول محور معلوماتی که قابل سؤال و جواب هستند قرار دارد. بدون فاصله گرفتن از روش متداولی که انتقال دانش را در گرو توصیف آن چیزهایی می داند که معلم به عنوان علم و واقعیت معرفی می کند، نمی توان از آزادی سخن گفت. اگر معلمان و افراد این نظام تعلیم و تربیت، قادر به تغییر دادن شرایطی که خود اشتباه می دانند نباشند، وضع اسف باری ایجاد می شود و يك دور شیطانی به وجود می آید. برای مریبان از دست دادن امید به منزل مرگ است.

نامیدی سرزندگی درونی را خاموش می کند و با چنین حالتی اصلاح بشر دوستانه غیر ممکن است. همان طور که بیان بدون تفکر غیر ممکن است. بیان و تفکر هم بدون جهانی مشخص که این دو به آن مربوط می شوند ناممکن است. کلام، عمل است. اما سؤال اصلی در آن است که از کلام چگونه استفاده می شود؟

به نظر من برنامه های تنظیم شده درسی معمولاً به درد آینده نمی خورند. این مشکل

اساسی آموزگاران است. زیرا انتقال دانش به صورتی که در آن معلم به عنوان منتقل کننده عمل می کند، دانش آموزان را در حد يك ظرف پايين می آورد و چنین وضعی برای مقابله با مسائل و مشکلات آینده نارساست. چگونه در چنین وضعی خلاقیت مورد نیاز و حالت گفتگو کردن و مبادله صحیح فکری بایستی رشد کند؟

به نظر من کار اساسی و مهم فعال کردن و پرده برداشتن از آن چیزهایی است که در انسان ها بدون تأمل و تفکر و بررسی مخفی مانده اند. متأسفانه معلم در نقش سنتی، خود را در مقابل شاگرد می بیند یعنی معلم شاگردان را جاهل می داند و به این وسیله، وجود خود و رفتار مشخص خود را توجیه می کند. انسان هایی که خود را عالم می دانند، قادر به آموختن نیستند، نمی توانند بر خورد نقادانه نسبت به خود داشته باشند و در نتیجه توانایی گفتگوهای بالنده و واقعی را ندارند.

ه: چگونه می توان به وسیله سازندگی و پرورش این وضع را تغییر داد؟
فریره: من همیشه بر این نظر و رأی هستم که کار تربیت و سازندگی بایستی پرداختن به حل تضاد موجود بین شاگرد و معلم باشد. در اثر آشتی دادن، این دو قطب می توانند هر دو در آن واحد، هم شاگرد باشند و هم معلم. این امر اختصاص به مدرسه و یا سوادآموزی بزرگسالان ندارد، بلکه در خانواده و محیط کار هم مفید است. بایستی نهادها، نوع وظایف انسانی و نیز اوضاع و فرهنگ جامعه را تغییر داد. این وظیفه انسان در عصر حاضر است. گفتگوی اجتماعی را بایستی دوباره زنده کرد.

ه: آیا این امر يك خواسته اتویایی و بیگانه با جهان نیست؟
فریره: اتویا جای مشخصی در واقعیت ندارد، ولی لحظات و جایگاههای مشخصی در حیات انسان وجود دارد که در آن ها روش گفتگو به کار می رود. وظیفه ما خلق و ایجاد چنین لحظات و مکان هایی است و این کار مهمی است. بایستی به عنوان مربی این طرز تفکر را، که کلید آزادسازی در دست من است، رها سازیم. آزاد شدن فقط مشترکاً امکان پذیر است و در غیر این صورت ظاهری و مطلق باقی می ماند. بایستی به درون و به اعماق فرهنگ مردم رفت. وقتی از کسانی که کار کردن با آنها را به عهده گرفته ایم جدا باشیم، ناخود آگاه به صورت کسی در می آییم که رأی و نظر خود را بر دیگران تحمیل

می نماید.

ه: آیا تندروی اولیه را از دست داده اید و امروزه بیشتر در تلاش هماهنگی و ادغام کردن هستید؟

فریره: امروزه تندرو تر از گذشته ها هستم. اما مخالف فرقه فرقه شدن نیز هستم. فرقه گرایی انسان ها را کور می کند، از بین می برد و از تفسیرهای اشتباه و واپس زدگی ها مایه می گیرد. اگر در صدد آموختن هستیم، بایستی حضور مشخص خود را در جهان که از وحدت عمل و عکس العمل تشکیل شده است، تحلیل و نقد کنیم. معرفت ما چگونه از تجربیات ما به وجود آمده اند؟ کدام رأی و نظر و چرا و چگونه در ذهن ما به وجود آمده اند؟ چرا ما اینچنین هستیم؟

فرقه گرایان معتقدند که حقیقت نزد آنهاست. اما انسان های سخت گیر، آن طور که من می فهمم، برای نظریات دیگر ارزش قائل اند. می گویند نظرهای دیگران می تواند تکمیل کننده باشد. این حسن انسان هایی است که همیشه جستجوگر و پرسش گرند. و این همان راه گفتگوست.

نیروی متحول کننده گفتگوی استراتژیکی

مصاحبه ای با یونیتا براون

یونیتا براون رئیس انجمن مشاورتی تربیت مدیریت است. وی با شرکت هایی در آمریکا، اروپا و آمریکای لاتین همکاری دارد. وی در مدرسه مدیریت جان اف کندی در کالیفرنیا درس می دهد و عضو آکادمی جهانی اشتغال است.

خانم براون به همراه شوهر خود دیوید اسحق آرشیتکت تحول اجتماعی در سیستم های بزرگ است و در زمینه گفتگوهای استراتژیک فعالیت دارد.

ه: در حال حاضر برای رشد و توسعه سازمان ها با شرکت های بزرگ همکاری می کنید. از نظر شما نقش اجتماعی گفتگو چیست؟

براون: در سال های ۶۰ عده ای در آمریکا نهضتی را به راه انداختند. در بین آنها کشاورزانی بودند که از نهضت هایی مثل نهضت مارتین لوتر کینگ و گاندی تأثیر پذیرفته

بودند. در آن موقع من و شوهرم برای تز دکترای خود در بارهٔ نهضت‌های دهقانان در آمریکا تحقیق می‌کردیم. رشد این نهضت‌ها بدین طریق صورت گرفته بود که این مردم فقیر، خانه به خانه و اطاق به اطاق می‌رفتند و گفتگو می‌کردند تا آیندهٔ بهتری برای خود بسازند. از همان وقت به دنیای گفتگو وارد شدم، البته کاملاً به صورت دیالوگ نبود ولی صحبت‌های واقعی و عمیق، برای پیشرفت آیندهٔ مشترک انجام می‌شد. روش و سنتی که انگیزهٔ ما شد، رفتار انسان‌های ساده‌ای بود که با صحبت کردن در بارهٔ زندگی خود، آن‌را تغییر می‌دادند. تقریباً در همان زمان پائولو فریره طرح خود را در برزیل ارائه داد. او نیز با دیالوگ کار می‌کرد. ولی نه برای دسترسی به طبیعت تفکر بلکه برای کشف روابط انسانی؛ چه چیز انسان‌ها را با هم متحد می‌کند؟ انسان‌ها چگونه می‌توانند از تصورات و فرضیه‌های خود آگاه شوند؟ چه چیزی برای آنها مهم است؟ انسان‌ها چگونه می‌توانند طبیعت ارتباطاتشان را آن‌سان تغییر دهند که نه تنها خود آزاد شوند، بلکه سلطه‌گران را نیز از اسارت از خود بیگانگی آزاد سازند؟ از نهضتی که مبتنی بر چنین سنتی بود، علاقه‌ام به گفتگو شکل گرفت. با وجودی که کارهای بعدی من بیشتر در سازمان‌های چند ملیتی بود، ولی باز هم سؤال اصلی من در کارهایم، مسألهٔ چگونگی رشد مجتمع‌ها و انجمن‌ها بود و یا این سؤال که آموزش سیاسی برای آیندهٔ بهتر چگونه باید باشد؟ من فکر می‌کنم برای آموزش و پرورش جمعی، بهترین راه گفتگوست.

همیشه در پی جواب به این سؤال بودم که چگونه می‌توان شرایط مناسب برای گفتگوی واقعی ایجاد کرد و چگونه می‌توان روش قدیمی گفتگوی واقعی و متحول‌کننده را بازسازی نمود.

مادر حوزه و میدانی از ارزش‌ها بسر می‌بریم و هر لحظه در برابر این انتخاب قرار داریم که آیا این انرژی‌ها را صرف عصبانیت، دشمنی و جزئی‌نگری کنیم یا در راه امید، خوش‌بینی، همدلی و هم‌گرایی به کار بندیم.

چگونه انتخاب می‌کنیم و توجه ما به کدام سوست؟ اگر يك راه داریم، آیا در آن تأمین آینده‌ای بهتر امکان‌پذیر است؟ آرزو داریم که انسان‌ها دور هم جمع شوند و در مورد آیندهٔ فرزندان و نوه‌های خود و آیندهٔ کرهٔ زمین بیندیشند.

معمولاً تلاش می‌کنیم با سؤالاتی مناسب مردم را به فکر موضع‌گیری بیندازیم و امکان توجه به آنها را فراهم سازیم. وقتی که مردم را به تمرین گفتگوی یا به گفتگوی استراتژیک دعوت می‌کنیم، این سؤالات را محور قرار می‌دهیم. وقتی که سؤالی واقعاً برای یک نفر مهم باشد با توجه و دقت بیشتری در جستجوی جواب خواهد بود.

سمینارها را معمولاً در محیط مناسبی که به جو خانوادگی شباهت داشته باشد، تشکیل می‌دهیم. بعضی وقت‌ها موزیک در جلسات اجرا می‌شود و همچنین بعضی وقت‌ها نقاشانی شرکت می‌کنند که روند گفتگو را به تصویر می‌کشند. سعی می‌کنیم دقت و توجه حاضران را به وسیله کارهای هنری بیشتر کنیم و امکان تأمل و درون‌نگری افراد را فراهم سازیم. با تنوع برنامه‌ها حواس مختلف را به کار می‌گیریم، زیرا عقیده داریم که مغز انسان ابعاد مختلفی دارد. از استعاره و رمز هم در کار جلسات گفتگو استفاده می‌کنیم. اگر شرکت‌کنندگان تحت تأثیر یک تصویر و یا رمز قرار گیرند و در آن حال از روزمرگی‌ها منصرف شوند، در آن صورت به دیدگاه‌های تازه‌ای در محیط دوروبر خود دست پیدا می‌کنند. در جلسات گفتگو از شعر هم استفاده می‌کنیم. زیرا قدرت ذهنی انسان را افزایش می‌دهد.

گفتگو در مدرسه

س. گ. یونگ^۱ می‌گوید: «حتمأً روزی خواهد آمد که آنچه را که مربی به مدد کلام می‌آموزد بی‌تأثیر است و تنها کیستی و چیستی وی کارساز خواهد بود.»

بسیاری از آموزگاران که در جلسات گروه‌های گفتگو شرکت کرده بودند، میل داشتند، از تجربیات خود در مدارس استفاده کنند. این آموزگاران متعهد بدون اطلاع از یکدیگر، هر کدام روش ویژه‌ای متناسب با موقعیت شاگردان خود، سن آنها و نوع مدرسه آنها، از ابتدایی گرفته تا دبیرستان و دانشگاه تدوین کرده و به کار بردند. تلاش اصلی برای استفاده از گفتگو در تدریس و تربیت بود. از نظر آنان اهمیت گفتگو بخصوص در آن بود که امکان به وجود آمدن احساس و شور جمع‌یادگیرنده را فراهم می‌ساخت و همچنین کنجکاوی و علاقه دانش‌آموزان را نسبت به شناختن خود و دیگری بیدار می‌کرد. کنجکاوی و علاقه، خود سرچشمه نیرو و انرژی برای آموزش است. بسیاری از معلم‌ها شاهد کمبود نیرو و انرژی در کلاس‌های درس هستند، کلاس‌هایی که اغلب به جای آنکه به کشف چیزهای

تازه بیردازند، تنها به مواد درسی و به خاطر سپردن اطلاعات اکتفا می کنند.

معلم کلاس ششم مدرسه‌ای در درس خود تفاوت بین مشاهده و ارزیابی را برای شاگردان توضیح داد و بعداً گزارش داد که این تمرین، زمینه سوء تفاهات و مشاجراتی را در مدرسه بر طرف کرده که قبلاً باعث برخوردها و دشمنی‌هایی بین شاگردان می شده است. این آموزگار گزارش داد که شاگردانش آموختند بین فهم و تفسیرهای خود و واقعیت تفاوت بگذارند و در نتیجه عکس العمل‌ها و نظریات دیگران را بفهمند و خلاصه آنکه قادر باشند اگر با مطلبی موافق نبودند، نظر خود را صریحاً بیان دارند، به جای آنکه یکدیگر را به نفهمیدن متهم کنند.

بسیاری از معلمان گردهم آیی انجمنی را برای معرفی گفتگو در مدرسه مناسب می دیدند، زیرا به وسیله تشکیل چنین جمعی امکان تثبیت موقعیت کلاس به عنوان ظرف و محمل وجود داشت. به وسیله فشار زیاد مواد درسی وقت لازم برای «شعور احساسی»، آن طور که دانیل گولمن^۱ توصیف می کند، باقی نمی ماند.

آموختن توانایی هم احساس شدن با دیگران، کنترل خود و همچنین توانایی شناختن احساسات خود و استفاده مفید از آنها، درك احساس هم شاگردی‌ها و هم‌وعان و سعی در تفاهم با آن‌ها از موارد «شعور احساسی» است.

داستان‌های زیر نمونه‌هایی از به کار گرفتن گفتگو در مدرسه‌ها هستند که چگونه و با چه روشی می توان گفتگو را در زندگی روزمره مدرسه ادغام کرد.

«چگونه صحبت کردم» کلاس دوم خانم کاتلین هیس

کاتلین هیس^۲ معلم کلاس دوم در پی راه حلی برای مشکلات انضباط شاگردان بود. وی نظریه گفتگو را با روش «دورهمی - انجمنی» که نشأت گرفته از روش بومیان آمریکایی است، در کلاس دوم به آزمایش در آورد.

این کلاس «سنگ سخن» را از مجموعه اشیاء کوچکی که هر کس از خانه‌اش آورده

1. D. Goleman

2. K. Hayes

بود درست کرد. «سنگ سخن» با توجه زیاد و با دقت بین شاگردان رد و بدل می شد. رفتار شاگردان بدین وسیله تغییر زیادی کرد. در دور اول سه یا چهار نفر بیشتر صحبت نکردند، ولی همکاری گسترده‌ای وجود داشت و حالتی به وجود آمده بود که نتیجه خوبی به بار آورد.

اگر شاگردان به خاطر مشکلی به معلم رجوع می کردند که به همه کلاس مربوط می شد، معلم از آنها می خواست مشکل را در کلاس مطرح نمایند و آنها هم می پذیرفتند. کاتلین هیس مطمئن بود که با چنین روشی شاگردان نه تنها با یکدیگر دارای تفاهم و ارتباط بهتری می شوند، بلکه رفتارشان هم تغییر می کند. در کلاس يك شاگرد باغی وجود داشت و برای من مایه شگفتی بود وقتی که خبردار شدم که شاگردان با وی جلسه گفتگو تشکیل داده‌اند تا مزاحمت جدیدی را که به بار آورده بود، بررسی نمایند. در این جلسه بچه‌ها احساس خود را در مورد وحشی‌گری‌های او برابر دیگران بیان کردند. بچه باغی هم از خود صحبت کرد و احساساتش را بیرون ریخت و از تنهایی و بی‌رفیقای خود گزارش داد. به جای آنکه به خشونت دست برد، با اشک از تنهایی و بی‌اعتمادی نسبت به دیگران سخن گفت. بعد از این گفتگو، نه آن شاگرد همان فرد سابق بود و نه رفتار دیگران با وی مثل گذشته بود.

شیر تنهاست

ماجرایابی از کلاس پنجم خانم آنیه مک دوناک^۱

آنیه مک دوناک نظریه گفتگو را به هنگام تحصیل خود در دانشگاه ماساچوست در سمینار فریمن فرا گرفت. به نظر او اهمیت گفتگو در چگونگی روش آن بود که به دلیل کاستن از شتاب، این امکان را فراهم می ساخت که افراد افکار و احساسات نهفته و فعال خود را بشناسند و با آنها کنار بیایند.

قسمتی از برنامه درس علوم اجتماعی در این کلاس، بررسی فرهنگ قبیله‌ای بود.

بچه‌ها از نوع زندگی بومیان خوششان آمد و معلم به دلیل علاقه آنها، همین موضوع را برای گفتگو انتخاب کرد و شاگردان با جدیت و توجه در این برنامه شرکت می‌کردند و اگر این درس هفتگی، بنا به دلیلی، یک بار اجرا نمی‌شد ناراحت می‌شدند.

آنیه مک دوناک از شیوه «گردهمایی بومیان» استفاده می‌کند و یک ساعت تمام را در پایان درس علوم اجتماعی به این کار اختصاص داده است. بچه‌ها در ساعت موعود صندلی‌ها را کنار می‌گذارند و روی زمین یک دایره تشکیل می‌دهند و چوب‌سختن را در وسط می‌گذارند و به نوبت و با رعایت شرایط لازم صحبت می‌کنند.

آنیه مک دوناک از روش گفتگو برای جنبه‌های دیگر درس هم در کلاس استفاده می‌کند. مثلاً از «تمرین ستون چپ» برای بررسی دقیق صحبت‌ها استفاده می‌کند. در این حال سعی می‌کند بین مشاهدات و نظریات فرق بگذارد و همچنین از طریق بررسی جمعی یک داستان تمرین می‌کند که چگونه نظرهای مختلفی نسبت به یک مسأله می‌تواند وجود داشته باشد.

هدف اصلی به وجود آوردن مسامحه در برابر نظریات مختلف است و همچنین روشن کردن این واقعیت که چگونه همه موجودات در انسجام و به هم پیوستگی قرار دادند. آنیسه جلسه دیگری هم در مدرسه تشکیل داده بود که اعضای آن را موجودات مختلف تشکیل می‌دادند. بچه‌ها ماسک‌پدیده‌های حیاتی مختلف طبیعت را به چهره زده بودند، مثل حیوانات، درختان و یا آب. در جمع هر کس از زبان موجودی که ماسک آن را به چهره داشت، سخن می‌گفت. مثلاً بچه‌ای که ماسک شیر را به چهره داشت، می‌گفت احساس تنهایی می‌کند، چون همه از او می‌ترسند. گردهمایی مفیدی بود. بچه‌های شرکت‌کننده معمولاً از طبقات پایین اجتماع بودند و هیچ‌گاه این چنین آزادانه و صریح صحبت نکرده بودند.

گفتگو نیروی رسیدن به لایه‌های احساسی درون انسان را در پی دارد. این لایه‌ها امروزه به وسیله ماسک‌های ظاهری و فعالیت‌های مختلف مخفی می‌مانند. آنیسه می‌گوید، بچه‌هایی که تمرین گفتگو می‌کردند برخورد دوستانه‌تری نسبت به یکدیگر داشتند.

«در بین ششصد شاگرد مدرسه، رفتار کلاس مورد نظر شاخص است. وقتی که معلمان دیگر علت را جویا شدند، آنان را به گردهمایی خود دعوت کردیم. آنها هم از

روش گفتگو خوششان آمد و آن را در کلاس‌های خود به کار بردند. اجرای گفتگوی واقعی برای بچه‌ها ساده‌تر از بزرگسالان است، زیرا هنوز دیوارهای محکم «من بودن» دور خود نکشیده‌اند. از طرف دیگر بچه‌ها برای ایجاد رابطه مثبت با دیگران توانا ترند. بزرگ‌ترها معمولاً قبل از شناخت دیگران و ایجاد ارتباط با آنها ابتدا به تجربیات شخصی خود فکر می‌کنند.»

گفتگو علاوه بر نقشی که برای بهتر کردن روابط اجتماعی دارد، محیط مناسبی برای رشد و کمال شخصی انسان و بررسی سختی‌های سرنوشت او ایجاد می‌نماید.

«چندی پیش پسر بچه ده ساله بسیار ساکتی شاگرد یکی از کلاس‌هایم بود. او همیشه خود را از دیگران کنار می‌کشید و خواندن برایش بسیار مشکل بود. این پسر خواهر خود را در سن ۶ سالگی از دست داده بود.» در جلسات گفتگو او را در نظر می‌گرفتم. تنها چند دوست نزدیک وی از سرنوشت او اطلاع داشتند. یک روز در گردهمایی درباره علاقه به خواهرش صحبت کرد و به دنبال آن بچه‌ها داستان‌های دیگری تعریف کردند، زیرا خیلی از بچه‌ها خواهر و برادر بزرگتری داشتند که خواهر این پسر ساکت را می‌شناختند.

یک نفر گفت: از شنیدن خبر مرگ خواهر تو آن روزها ناراحت شدم و ترسیدم خواهر من هم بمیرد. اشک در چشمان پسر ساکت حلقه زده بود و بچه‌های دیگر وی را در آغوش گرفتند. چند روز بعد مادرش به نزد آمد و گفت که پسر او خیلی تغییر کرده است و تازه بعد از پنج سال شروع به صحبت درباره خواهر خود کرده است. به نظر من گفتگو امکان تماس وی را با احساسات نهفته و عمیقش فراهم کرده بود.

نمی‌دانم فرزندم در این مدرسه به قدر لازم درس می‌گیرد

گفتگو در یک انجمن خانه و مدرسه

اکثر اوالدین در معرض این اشتباه قرار دارند که تنها به مشکلات فرزندانشان خود توجه کنند، یعنی در مواقعی که به ماجراهایی گوش می‌کنند که بچه‌ها سر میز شام تعریف می‌کنند و متناسب با سن خود آنها را با حرارت تعریف کرده و تنها به خود حق می‌دهند.

مارتینا سعی کرد در موقعیت‌های پیچیده و پرهیجان در انجمن خانه و مدرسه روش

گفتگو را به کار گیرد، تازمینه‌ای برای افراد حاضر در جلسه، برای گوش دادن به حرف یکدیگر، فراهم سازد. معمولاً در جلسهٔ خانه و مدرسه فقط تعداد کمی از حاضران آمادگی اظهار نظر دارند و بعضی‌ها هم تنها در مواردی که مربوط به فرزند خودشان است صحبت می‌کنند. عدهٔ زیادی هم سکوت می‌کنند و تنها بعد از تمام شدن جلسه در راه رفتن به پارکینگ در مورد نگرانی‌ها و نارضایتی‌های خود با یکدیگر وارد بحث جدی می‌شوند.

سعی کردیم در یکی از این جلسات از «سنگ سخن» استفاده کرده و از این طریق والدین را به سخن در آوریم. این روش آگاهی افراد را نسبت به مسأله به طور کلی تغییر داد.

به وسیله سنگ سخن حتی والدینی که معمولاً ساکت بودند، در بحث و اظهار نظر شرکت نمودند.

مشکلاتی که ذهن بعضی از والدین را به خود مشغول کرده بود، مانند نگرانی در مورد آنکه: «من نمی‌دانم آیا فرزندم در اینجا به قدر لازم درس می‌گیرد» در برابر مسائلی که والدین همیشه ساکت مطرح نمودند، کم اهمیت شد، زیرا مشکل برای والدینی که فرزندان آنان، مورد تمسخر قرار می‌گرفتند و اذیت و آزار می‌دیدند بزرگ‌تر بود. همه دوست دارند فرزندان خود دوست‌داشتنی و متعادل و در کلاس هم‌شاگرد خوبی باشد و از این جهت است که قبول کمبودها، نگرانی‌ها و احتیاجات فرزندان برای والدین سخت است. مادری گزارش داد که پسرش هر روز صبح، از ترس اینکه بایستی به مدرسه برود، دل درد دارد زیرا که در زنگ تنفس کسی نمی‌خواهد با وی بازی کند. پدری نگرانی و یأس دخترش را شرح می‌داد که نمی‌خواهد به تولدش کسی را دعوت کند، چون کسی در مدرسه با وی بازی نمی‌کند و اگر از آنها دعوت کند، خواهند گفت که وقت ندارند.

وقتی که امکان توضیح در مورد موقعیت‌هایی چنین سخت و ناراحت‌کننده فراهم گردد و گفته‌های والدین دیگر هم شنیده شود، هم وضع و حالت والدین بهتر می‌شود و هم در نوع برخورد آنان با فرزندان‌شان تأثیر می‌گذارد.

گفتگو بین فرزندان، والدین و آموزگاران در یک مدرسه ابتدایی در آلمان

از سال ۱۹۹۳ خانم شنایدر^۱ راهنمای گفتگو در یک مدرسه ابتدایی در آلمان است و در کار خود شرایط گفتگو را رعایت می‌کند. نوع کار وی با شاگردان، والدین آنها را هم علاقه‌مند کرد و باعث شد که او یک گروه گفتگو برای والدین و معلم‌ها تشکیل دهد. دو سال است که افراد این گروه، به طور مرتب، دوبار در ماه، در شب‌های گفتگو یکدیگر را ملاقات می‌کنند. خانم شنایدر معمولاً عناصر اصلی «گردهمایی انجمنی»^۲ را برای بچه‌ها معرفی می‌کنند: «فرم دایره»، استفاده از سنگ سخن و همچنین «از دل سخن گفتن»، «با احترام گوش دادن»، «پاسخگویی» و «سعی در درک و بیان احساسات».

در جلسه گفتگوی والدین و معلم‌ها علاوه بر توجه به عناصر «گردهمایی - انجمنی»، ده توانایی اساسی و کلیدی گفتگو هم تمرین می‌شد. فعالیت این معلم باعث شد که والدین در حوزه‌های دیگر هم از گفتگو استفاده کنند.

چند نمونه از کار خانم شنایدر

خانم شنایدر از مشاهدات خود با بچه‌های ده ساله در یک کلاس چهارم که متشکل از شاگردان سالم و معلول بود گزارش می‌دهد. این کلاس مانند بعضی کلاس‌های مشابه در آلمان از ۱۷ شاگرد عادی و ۳ شاگرد، که نیاز به پرورش و رسیدگی خاص دارند تشکیل شده است. خانم شنایدر در این کلاس باروش‌های مبتنی بر عناصر گفتگو کار می‌کند. دورهمی دایره وار صبح، گاهی به صورت «گردهمایی - انجمنی» مشترکاً تشکیل می‌شود. وقتی مشاجره‌ای پیش آید که در آن شاگردان زیادی سهمیم باشند، باز هم به صورت یک دایره کوچک دور هم می‌نشینند. همه می‌دانند که می‌توانند افکار خود را، بدون آنکه نگران عواقب آن باشند، بیان کنند. معمولاً شاگردان خود را حل برای خروج از بحران را پیدا می‌کنند، زیرا قادر به بی‌گیری روند تفکر یکدیگر هستند و به این ترتیب تفاهم متقابل امکان‌پذیر می‌شود. آنها می‌آموزند احساسات خود را بشناسند و بیان کنند. از طرفی، از

1. Schneider

۲. توضیح در فصل ششم این کتاب.

احساسات خود آگاه می‌شوند و از طرف دیگر، می‌آموزند که چگونه نوع اعمال و رفتار بچه‌های دیگر را بفهمند. وقتی که بچه‌ها مشاهده کنند که در وقت مشاجره عکس‌العمل‌ها، بدون کنترل و خود به خودی است، سعی می‌کنند تنفسی اعلام نمایند و نفسی تازه کنند تا مانع عکس‌العمل‌های خودکار و بدون تفکر خود شوند. در جواب این سؤال که از گفتگو چه آموخته‌اید، بچه‌ها مطالبی از این قبیل ابراز کرده‌اند:

- وقتی انسان درد دلی داشته باشد، می‌تواند در مورد آن حرف بزند.
- همه گوش می‌دهند و کسی مزاحم درس نمی‌شود، زیرا که دیگر احتیاجی نیست که من فقط برای بغل دستی خود از آنچه که برایم مهم است سخن بگویم.
- می‌دانم نوبت به من هم خواهد رسید، بنابراین می‌توانم صبر کنم.
- یاد گرفته‌ام آنچه مهم است بیان کنم و زیاد حرف نزنم.
- حرف‌های «آنکه»^۱ را به سختی می‌توان فهمید، اما اگر کسی بخواهد به او گوش دهد حرف او را هم خواهد فهمید.
- کریست (از بچه‌های طبقه پایین) به زمان بیشتری برای ادای مطلب خود احتیاج دارد. یاد گرفته‌ام صبر کنم و به او گوش دهم.
- صبر کردن و حوصله به خرج دادن را یاد گرفته‌ام و نیازی ندارم که اول از همه صحبت کنم.

«چرا کسی با من بازی نمی‌کند» «گردهمایی در مدرسه شبانه‌روزی»

خانم شنایدر دربارهٔ اقامت چند روزهٔ خودش با شاگردان کلاس چهارم در مدرسهٔ شبانه‌روزی در دهی گزارش می‌داد. در این کلاس دختری به نام زابینه^۲ بود که به دلیل ناراحتی پوستی و آسم صبح‌ها همیشه خسته بود و میل به انجام تکالیف خود نداشت. همیشه شکایت و ناله می‌کرد و با همشاگردی‌های خود هم، به دلیل آنکه اکثر آناله می‌کرد،

1. Anke

2. Sabine

رابطه خوبی نداشت.

روزی در مدرسه وضعی پیش آمد که زاینه با گریه به شکایت از چیزی که خوشش نیامده بود پرداخت. از آنجایی که وقت داشتیم از چند نفر از شاگردان سؤال کردم که آیا حاضرند که دستجمعی و چند نفره بازاینه گفتگو کرده، وضعیت او را روشن کنیم. شش نفر از بچه‌ها آمادگی خود را اعلام کردند و در اطاقی دور هم نشستیم. زاینه شروع به درد دل کرد و گفت اکثراً خود را پشت در قایم می‌کند تا به حیاط مدرسه نرود. زیرا نمی‌تواند تحمل کند که کسی با وی بازی نمی‌کند. او از بچه‌های حاضر سؤال کرد، چرا کسی با او بازی نمی‌کند. بچه‌ها با چشم‌های باز او را نگاه می‌کردند و من هم تعجب کردم که او اینچنین راحت درد خود را بیان می‌کند. يك مرتبه زاینه بلند شد و گفت بروم خرس خودم را بیاورم و طولی نکشید که برگشت و سر جای خود نشست.

ورنر^۱ که با دقت به حرفه‌های او گوش داده بود، يك مرتبه گفت: تو چه می‌خواهی؟ زاینه گفت؛ با من بازی کنید. ورنر سؤال کرد. چه نوع بازی؟ زاینه نوع بازی را گفت و ورنر آمادگی خود را برای آنکه هر روز با وی بازی کند اعلام نمود و به این ترتیب جلسه خاتمه یافت.

خانم شنایدر گفت، برای من این گرده‌مآئی و دورهمی رضایت‌بخش بود، چه بدون دخالت من بچه‌ها خود راه حلی پیدا کردند.

پرهیز از شتاب و تمرین طمأنینه؛ گزارش یک استاد از تمرین گفتگو در مدرسه‌ای حرفه‌ای ابرهارد^۲ معلمی در يك مدرسه حرفه‌ای است و دانش راهنمایی در گفتگو را نزد فریمن فرا گرفته است. ابرهارد عناصر مختلف گفتگو را در مدرسه محل کارش به کار برده است. وی می‌گوید از نظری مهم است که معلم تنها به موضوع رشته درسی اکتفا نکند، بلکه شاگردان را به عنوان يك انسان که دارای ابعاد مختلف هستند در نظر گیرد. ابرهارد به

1. Werner

2. Eberhard

سیستم مدارس انتقاد دارد که در آن فاصله زیادی بین نظر و عمل، مخصوصاً در مدارس حرفه‌ای وجود دارد. از نظر این استاد اصل توجه داشتن به رشد شخصیت شاگردان در مدارس يك مشکل اساسی است. بخصوص از آن جهت که در بخش اقتصادی همیشه بر توانایی‌های اجتماعی افراد تکیه می‌شود. وی می‌گوید: «در قانون اساسی آمده است: شاگردان را بایستی جوری تربیت کرد، آموزش داد و هدایت نمود که به خداوند توجه داشته باشند و به انسان‌های دیگر احترام بگذارند. اما در عمل توجهی به این موضوع در مدارس نمی‌شود، بلکه برعکس نوع تربیت شاگردان غالباً آنان را مجبور به احترام و توجه به الکترو تکنیک، قانون‌آهم و از این قبیل می‌نماید. شاگردان در این مدارس اعتماد به خود را از دست داده‌اند و در شک و تردید بسر می‌برند. بسیاری از بزرگسالان را دیده‌ام که وقتی به دوران مدرسه خود فکر می‌کنند، خود را کودن ارزیابی می‌نمایند و چنین تجربه‌ای باعث شده است که چه در خود و چه برای دیگران استعداد یادگیری را نفی می‌کنند. معمولاً در مدارس کمتر فرصت و زمان برای تربیت همه جانبه شاگردان در نظر گرفته می‌شود. از نظر این استاد، در مدرسه فرصت کافی و مکان مناسب برای پرورش و تربیت همه جانبه شاگردان وجود دارد، به شرط آنکه اولیای امور به این مهم توجه نمایند، و بدانند که گفتگو بهترین روش برای این گونه پیشرفت است و عناصر مهمی دارد که خلاقیت آفرین و سازنده است، مانند «حضور واقعی، دقت و توجه و دوری از شتاب و تأمل کردن».

فرا تر رفتن از سناریو

سمینار گفتگو در دانشگاه

در دانشگاه ماساچوست در هر دوره درسی سمیناری با موضوع گفتگو در سراسر ترم عرضه می‌شود. د. فریمن در این سمینارها تدریس می‌کند.

يك دوره دانشگاهی قاعداً عمیق‌تر از دیگر گفتگوهای بالنده است. در دوره دانشگاهی، دانشجویان در این باره مطالعه می‌کنند و نظرهای خود را می‌نویسند. قسمت اعظم کتاب‌هایی که در پایان این کتاب توصیه شده است در دوره دانشگاهی مورد بررسی قرار می‌گیرند و تأثیر مثبتی بر محتوای گفتگوها و درس‌های هفتگی دارند. کنترل حضور

و غیاب در اول کلاس باعث می‌شود که کسی غیبت نداشته باشد و استمرار در دیالوگ حفظ شود. نمره قبولی دانشجویان تنها براساس شرکت آنها در جلسات درس گفتگو نبود، بلکه علاوه بر آن ملزم به نوشتن مقاله و بررسی موضوع گفتگو نیز بودند.

فریمن در ابتدای سمینار در صدد ایجاد و توسعه فضا و محمل گفتگو بود و تمرین‌هایی (رجوع کنید به بخش ضمائم) برای شکوفایی و بروز توانایی استعداد گفتگو انجام می‌داد. یکی از عناصر مهم سمینار، مرور خاطرات بود. دانشجویان می‌بایستی دو به دو خاطرات خود را به صورت گفتگویی با یکدیگر می‌نوشتند، به طوری که یک گزارش کتبی از یک گفتگو به وجود می‌آمد. حدود بیست دقیقه از ابتدای هر جلسه، اختصاص به آن داشت که دانشجویان در گروه‌های دو نفری در مورد خاطراتی که به صورت گفتگو برای یکدیگر نوشته بودند باهم صحبت کنند. به این ترتیب دانشجویان به قابلیت استعداد خود برای گفتگو به شکل کتبی و شفاهی عمق می‌بخشیدند.

داستان سام

یکی از دانشجویان این سمینار به نام سام از یک خانواده بزرگ کاری بود که از اروپا به آمریکا مهاجرت کرده بودند. پدر و مادر وی تحصیلات دانشگاهی نداشتند و او اولین فرد از خانواده آنان بود که به دانشگاه راه یافته بود. قبل از تصمیم به تحصیل در دانشگاه چند سال کار کرده بود. وقتی که در سمینار چگونگی ایجاد تصورات خود نسبت به جهان و زندگی را بررسی کردیم، برای سام بعضی از جنبه‌های زندگی‌اش روشن‌تر شد. وی متوجه شد که بسیاری از تصورات و حتمیات ذهنی خود را از برادر بزرگ‌تر خود فرا گرفته است. برادر سام به نوعی به وی تلقین کرده بود که وی کودن است و در زندگی نمی‌تواند موفقیتی داشته باشد. اگر چه سام تصمیم گرفته بود خود را از تلقینات برادر آزاد سازد، اما کاملاً آزاد نمی‌شد و گهگاه تردید به وی رو می‌آورد. در اثر نوشتن این خاطرات و گفتگو در مورد آنها موضوع تحمیل نظر برادر به طور جدی بررسی شد.

موضوع یکی از جلسات سمینار گفتگو درباره قدرت، نظریات و اصول ثابت آنها بود و اینکه آنها در حکم سناریوی زندگی در می‌آیند و انسان زندگی خود را متناسب با آنها شکل می‌دهد. سام یک مرتبه نوبت گرفت و شروع به سخن کرد، که: «فکر می‌کنم متوجه مطلب

مهمی شده‌ام. اینک دیگر تردید و عدم اعتماد به نفس را، خانواده و برادر می‌توانند به من تحمیل کنند، افکار و طرز نگرش من مرا بدین باور رسانده‌اند که با اتخاذ تصمیم آگاهانه می‌توان تغییر یافت.»

این نتیجه برای سام بسیار مهم و تعیین کننده بود. بعدها به عنوان راهنمای گفتگو مسئولیت‌های زیادی به عهده گرفت.

آموزش و تفکر - مشکلات، سوالات و ضد و نقیض‌ها

اساس موفقیت در گفتگو آماده بودن برای یادگیری و افق باز فکر است. در واقع هنگام گفتگو همه معلم یکدیگرند. در قسمت پیش، نظریه‌ها و فعالیت‌هایی را، درباره گفتگو در مدرسه، معرفی کردیم و اینک سؤال اساسی این است که معنای «آموزش» چیست؟ ما همه با آموزش سروکار داریم و فکر می‌کنیم که معنای آن را می‌دانیم ولی وقتی دقیق‌تر فکر کنیم، متوجه می‌شویم که موضوع چندان هم روشن نیست. ارگان‌هایی که به کار آموزش مشغولند، برای ایجاد زمینه مناسب برای یادگیری با مشکلات روزافزونی مواجهند. علت چیست که بخصوص این نهادها، در این موضوع مشکل دارند؟

پترزنگه متخصص در آموزش سازمانی، به بررسی مفهوم آموزش پرداخته است. به نظر او کسی که معلومات خود را کافی می‌داند، باب آموختن را بر روی خود بسته است. او سؤال می‌کند که چرا نهادهایی که کارشان انتقال دانش است خود کمتر یادگیرنده هستند. پترزنگه، گفتگو را مهم‌ترین اصل برای یادگیری همیشگی می‌داند و نه تنها طرفدار گفتگوی بالنده به عنوان روشی برای شناخت است، بلکه گفتگوی استراتژیک را نیز برای کاربرد و توانایی اجتماعی مفید می‌داند. به همین جهت او طرفدار سرسخت فعالیت‌هایی نظیر اقدامات پروژه «گام طبیعی»^۱ است که در کشور سوئد به وجود آمده است. (توضیح بیشتر در مورد طرح

«گام طبیعی» در فصل یازده) پترزنگه مفهوم جدیدی از آموزش را عرضه می‌کند. به نظر او آموزش و یادگیری نبایستی به بالا بردن توانایی سازگاری و تطبیق انسان با محیط اکتفا نماید، بلکه بایستی به وسیله گفتگوهای استراتژیکی شرایط و لوازم نظامی را که متناسب با نیازهای جامعه آینده باشد ایجاد نماید. با چنین برداشتی از آموزش است که طرح «سازمان‌های یادگیرنده» هم قابل فهم و اجرایی شود.

چگونه می‌توان برای آموزش فکر تازه‌ای کرد؟

گفتگونی با پترزنگه

پترزنگه مدرس بزرگسالان در انستیتو تکنولوژی ماساچوست، رئیس هیأت مدیره آموزش سازمانی در مدرسه عالی اسلوان^۱ و نویسنده کتاب فروش اصل پنجم^۲ درباره مدیریت است.

پترزنگه مدارج تحصیلی مختلفی را گذرانده است. ابتداء رشته مهندسی را در دانشگاه استنفورد^۳ به اتمام رساند و مدرک مربوط را دریافت نمود. سپس در مرحله فوق لیسانس به تحقیق در مورد مدل‌سازی و الگوپردازی و تشکیل نظام‌ها پرداخت و سرانجام در مرحله دکترا در انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) موضوع مدیریت نظام‌مند را طرح و تدوین نمود.

پترزنگه همانند دیوید بوهم پیش از هر کس دیگری برای توسعه و گسترش اندیشه گفتگو در جهان نقش داشته است. زنگه بعد از هم‌صحبتی‌های خود با بوهم، آموختن گروهی^۴ را توسط تمرین عملی گفتگو، یکی از «پنج اصل» دانست و آن را توسعه داد. پروژه گفتگوی MIT در مرکز آموزش سازمانی قرار داشت، و مدیریت این مرکز قبل از تأسیس انجمن آموزش سازمانی بر عهده پترزنگه بود.

1. Sloan

2. The Fifth Discipline

3. Stanford

4. Team-Learning

موضوع اصلی برای پترزنگه ارتباط بین گفتگوی آموزنده بود. اینکه چگونه ارتباط آزاد و در عین حال منضبط در بین افراد شانس و امکان رشد و توسعه لیاقت‌ها و توانایی‌های بالقوه را بین انسان‌ها و در سازمان‌ها بالا می‌برد.

این نظریه در پی تغییر و تحول در مفهوم آموزش در مدرسه بود و بر آن بود که مفهوم آموزش را نظام‌واره‌ای از روابط اکولوژی معرفی نماید. چیستی آموزش و طبیعت آموختن مسأله مورد علاقه وی بود. اینکه مثلاً چگونه می‌آموزیم؟ چه موانع و سدهایی بر سر راه آموختن قرار دارد و از چه راهی می‌توان امکانات آموختن بهتر را فراهم نمود. گفتگو عنصر اجتناب‌ناپذیر در فعالیت‌های وی بود، و بر آن نظر بود که از طریق گفتگو می‌توان در سازمان‌ها زمینه کشف نیروهای بالقوه و خلاق اعضا را فراهم کرد.

هارتکه مایر: چه تصویری از آموختن دارید؟

زنگه: فکر می‌کنم، تفکر و تأمل بنیادین در مورد آنچه که آن را «آموختن» می‌نامیم امروزه مهم و تعیین‌کننده است. ما ظاهر آفر می‌کنیم، معنی آموختن را می‌دانیم. این گونه تفکر خود یک مشکل بزرگ فرهنگ ماست. وقتی کسی جواب سؤالی را نداند ناراحت می‌شود. حتی در مدرسه می‌آموزیم که دانستن مهم است، ولی به آن نمی‌پردازیم که دانش ما نمی‌تواند دقیق باشد. طالب علم بودن به معنای جستجوگری، اکتفا نکردن و رضایت ندادن به جواب‌ها و معناهای سطحی است.

ه: انسان چگونه می‌آموزد؟

زنگه: طبیعی‌ترین امر آن است که ما زبان مادری خود را می‌آموزیم، در سطوح مختلف بازندگی هماهنگ می‌شویم و راه رفتن را فرامی‌گیریم. انگیزه یادگیری چیزی است که باعث حرکت می‌شود، معنای زندگی در دانش آموز بودن، توسعه توانایی و تغییر خویش است.

بعضی از مدیران از مشاهده فعالیت‌های همکاران خود به هنگام فراغت از کار سازمان به شگفتی می‌آیند، که چگونه توانایی‌های آنان بارور شده است، احساس مسئولیت می‌کنند و در فعالیت‌های خود ابتکار به خرج می‌دهند. در حالی که همان افراد در حین کار

خود در سازمان، افرادی تابع و دنباله‌رو به نظر می‌رسیده‌اند. البته جای شگفتی نیست، چه آنان در کارگاه و سازمان بامدل‌های رفتاری مشخصی روبه‌رو هستند: معمولاً فرد متخصص و یا مدیر اختیار کامل دارد و تصمیم در مورد آن که چه چیز صحیح و چه چیز غلط است و چه چیزی تأیید و یارده شود، به عهدهٔ اوست. این مدل در مدرسه هم رواج دارد.

اگر معنای زندگی و حیات را در جستجوگری و دانش‌آموزی و پرورش مستمر لیاقت‌ها و علائق فردی و اجتماعی بدانیم، بایستی چهارچوب سازمانی و ساماندهی مناسبی برای آن ایجاد نماییم.

ه: آیا از نظر شما آموختن در تضاد با آموزش گرفتن است. آموزش دادن چه معنایی دارد؟

زنکه: جواب من به این سؤال به برداشت من از آموختن و یادگیری برمی‌گردد. معمولاً مبنا بر آن است که معلم یک فرد متخصص است و یک متخصص جواب‌های صحیح دارد؛ و یا یک معلم دارای نگرش عمیق و اقتدار کامل برای اجرا و تحقق بخشیدن به امور است. از این روست که معلم‌ها کمتر می‌آموزند. کسی که خود را دانا و یا داناتر می‌داند، مادهٔ یادگیری نیست. وی دیگر دانش آموز نیست. متأسفانه این موضوع در بین آموزگاران عمومیت دارد.

ه: کودکان در سال‌های اولیهٔ زندگی خود کنجکاو و زیادی دارند. این شور و هیجان و این انرژی موقع ورود به مدرسه به چشم می‌خورد. اما سازمان مدرسه متأسفانه از این شور و هیجان خلاق نمی‌تواند استفاده کند و آن را هدر می‌دهد. آیا حضور دائم این شور و حال و توجه به آن، علامت آن چیزی است که بتوانیم آن را یک «سازمان یادگیرنده» بنامیم؟

زنکه: مسأله برسر آن است که سازمان‌ها بایستی گنجایش آن را داشته باشند که نیروهای بالقوهٔ شرکت‌کنندگان را رشد دهند. البته چنین سازمان‌هایی هنوز وجود ندارد، اما می‌توان از خود سؤال کرد: برای آنکه سازمان‌ها قابلیت یادگیری را به دست آورند، چه می‌توان کرد؟

مشکل بزرگ، تبادل آزاد فکری در مورد دانش است. این امر مهمی است، چه دانش جدای از انسان‌ها وجود ندارد، بلکه در وجود انسان و در ارتباط و تعامل بین انسان‌ها،

در نسبت‌ها، در روند تفاهم و در تصاویر قرار دارد. چگونه می‌توان امر دانش را اداره کرد؟ البته آموختن بدون نظریه و تئوری هم میسر نیست. همیشه يك مدل فکری و ذهنی، يك تئوری برای تفسیر و تعریف، امور داریم. با توجه به این معنا تغییر و تحول در تفاهم فکری می‌تواند تحولاتی را ایجاد نماید.

البته کتاب‌های من حاوی اطلاعات است و نه دانش و از کاغذ و کلمات چاپ شده تشکیل شده است. اطلاعات به تنهایی نمی‌تواند انسان‌ها را به حرکت در آورند، مگر آنکه میدان‌پربری آماده باشد. جامهٔ عمل پوشاندن به دانشی که انگیزهٔ درونی در انسان به وجود آورده باشد باعث حرکت و تلاش انسان می‌شود. بزرگترین مشکلات آموزشی در اثر الگوها و محدودیت ذهنی-فرهنگی به وجود می‌آیند. حل مشکل آموزش فراتر از توجه به متدهای آموزشی است.

ه: پائولو فریره می‌گوید: روش و شیوهٔ هر انسانی در واقع فرم ظاهری بینش و آگاهی وی است که به صورت اعمال و رفتار نمودار می‌گردد:

زنګه: شاید این پرمعنا ترین نوع نگرش باشد. وقتی به طور دقیق نگاه کنیم، می‌بینیم که مدیران و بازرگانان همان متدی را که در مدرسه اجرا می‌شود، تکرار می‌کنند. حتی در کارگاه‌ها اگر کسی بهتر بداند وضع بهتری دارد. برای افراد مشکل و ناراحت کننده است که بگویند مطلبی را نمی‌دانند و یا نمی‌فهمند. متأسفانه اهمیت و معنای کارهای غیر کامل و اشتباهاتی که در روند آموختن طبیعی پیش می‌آید فراموش شده است. با وجود این انسان در اثر زمین خوردن راه رفتن را فرا گرفته و در اثر حرف‌های نامفهوم کودکانه حرف زدن آموخته است و از این طریق الگوهای آموزشی رشد و تکوین یافته است. در مدرسه این موضع طبیعی در آموختن به فراموشی سپرده شده و رشد و توسعه نمی‌یابد. کمبود ما امروزه در این نوع فهم از آموزش است، بهتر است يك سازمان یادگیرنده، کنجکاوی را در افراد به وجود آورد و گفتگوی باز را به راه اندازد. گروه‌هایی که با هم در این زمینه کار می‌کنند، بایستی توان و قابلیت واقعی خود را توسعه دهند.

ه: در مدل شما، الگوهای ذهنی و فکری و مسأله اینکه انسان‌ها چگونه واقعیت را برای خود می‌سازند، دارای نقش اساسی هستند.

زنکه: انسان‌ها دارای عادات عجیبی هستند و جهان خارج را به عنوان موضوعی مستقل از خود ادراک می‌نمایند و تنها نقش ناظر برای خود قائل هستند. عادات و سنت‌های غربی اجازه نمی‌دهد که نقش طبیعت را آن‌طور که هست، بشناسیم و ببینیم چه چیزهایی در ارتباط خود با طبیعت را به دست می‌آوریم. اما آیا نباید فکر کرد که چنین نگرشی، تنها راه شناخت است. چه می‌شود اگر ما خود را عضوی غیر قابل انفکاک از واقعیت ببینیم و در نظر آوریم که فرد نظاره‌گر و موضوع مورد نظر با یکدیگر متحد هستند؟ آیا علت بحران کنونی نمی‌تواند ریشه در بحران ادراک داشته باشد؟

اگر با دید واقعیت‌گرایی سطحی به جهان نظاره کنیم، به آن صورت که گویا واقعیات خارجی کاملاً جدای از ما هستند، این نگرش می‌تواند باعث و عامل دید جزئی‌نگرانه در ما بشود.

ه: چگونه برقراری ارتباط به وسیله گفتگو امکان رسیدن به نوع جدیدی از اتفاق نظر را فراهم می‌سازد؟

زنکه: کارها و فعالیت‌های کارل - هنریک روبرت^۱ در سوئد به نام «گام طبیعی» نشان می‌دهد که چگونه مجموعه یک ملت می‌تواند به صورت یک جامعه آموزنده درآید. وی در کارهای خود کیفیت جدیدی از رسیدن به اتفاق نظر در اجتماع را نشان می‌دهد، که فراتر از علائق حزبی و گروهی قرار دارد. این اقدام که ما هم آن را حمایت می‌کنیم، فعلاً تحت پوشش پادشاه سوئد قرار دارد.

در ابتدای امر تهیه سند اتفاق نظر در پروژه سوئد نامعقول به نظر می‌رسید. اما دلیل این کار توجه به گفتگویی است که در روند توسعه دائم توافق‌ها و قراردادها صورت می‌گیرد. در این پروژه از چگونگی رسیدن به اتفاق نظر، از لوازم و شرایط و چگونگی تحول در حوزه‌های مختلف و مهم اجتماعی، مثل کشاورزی، تعلیم و تربیت و علوم مرتباً سندبرداری می‌شود. تعریف دیگری از توافق، هم دردی و هم فکری است، چنین حالتی شاید بیش از، «روح گفتگو» باشد. نظریه پرداز فیزیک کوانتا آقای دیوید بوهم از روح «غیر شخصی و

1. Karl - Henrik Robert

همگانی» جامعه سخن می گوید. Koinoia، این يك مفهوم قدیمی یونانی است و جزو سنت و رسم دموکراسی است. من طرفدار نوعی دیدگاه‌های متضاد و متنوع و استفاده از آنها برای کمال متقابل هستم.

ه: امروزه در آموزشگاه‌ها، آموختن و زندگی کردن را دو امر متفاوت در نظر می گیرند.

زنکه: تنها عدد کمی از کسانی که در آموزشگاه‌ها کار می کنند در آموزش صاحب نظر هستند. آموزگاران، روان شناسان، مربیان در واقع مصرف کننده نظرات دیگران هستند. «آموختن در مورد» و یا «آموختن همانند» دو چیز مختلف است. به نظر من در مدارس و آموزشگاه‌ها رفرم و اصلاح واقعی بسیار مشکل است. معمولاً رسم شده است با نظریات و افکار جدید بیشتر به صورت بازی با لغات برخورد شود و کمتر به عنوان وسیله‌ای برای تغییر و تحول به آنها پرداخته می شود. در اغلب آموزشگاه‌ها این رسم برقرار است. مفاهیم و حرکت جدیدی مطرح می شود، و انسان‌ها فوراً در صدد استفاده از آنها در چارچوب فکری مرسوم خود برمی آیند. در زندگی شغلی هم معمولاً همین طور است. اما آنچه که بدان نمی پردازند نتایج واقعی و قابل محاسبه است. در آموزشگاه‌ها امکان مغالطه در حین بحث‌های فکری وجود دارد. در حوزه‌های اقتصادی برخورد با پیشنهاد جدید يك نوع ناباوری است. فوراً سؤال می کنند که این تئوری جدید چه نتیجه‌ای خواهد داشت؟ انستیتوی شما واقعاً چه می کند؟ مآخذ شما کجاست؟ نتایج خود را چگونه ارزیابی می کنید؟

ه: موضوع اصلی مورد نظر شما آموزش است. اگر آموختن را به معنای خود را تطبیق دادن بدانیم، آیا موقعیت‌هایی پیش نمی آید که در آنها امتناع از آموختن سودمند باشد؟ معمولاً گفته می شود «زمان تحول می یابد» و مسأله اصلی تغییر انسان و انعطاف پذیری اوست.

زنکه: حدود پنجاه سال است که رفتار گرایان^۱ در آمریکا و اروپا پرنفوذترین مکاتب

روان‌شناسی را اداره کرده‌اند. نیروی بالقوه خطرناکی اما در پشت این تعریف نهفته است. به نظر من آموختن و رشد کردن بایستی همه‌جانبه باشد یعنی جهات فکری، فرهنگی و معنوی را دارا باشد.

تازگی‌ها صحبت تکان دهنده‌ای بایک متخصص کامپیوتر از تایوان در مورد تخریب فرهنگ آنان داشته‌ام، بخصوص تخریب و تضييع آنچه که آنان تحت عنوان آموختن می‌فهمیدند. وی می‌گفت: «جهت و هدف اصلی آموختن بهره‌وری نیست. آموختن واقعی معنا و ارزش زندگی انسان است. در فرهنگ ما معنای آموختن این بود. اما وقتی که فرانسوی‌ها آمدند، شروع به اندازه‌گیری و آزمایش کردند و مفهوم آموختن به سوی تطبیق دادن کشانده شد. آموختن از زندگی کردن جدا نیست و زندگی را بایستی به عنوان راه، راه انسان بودن فهمید.»

عصر صنعت بعضی چیزها را تغییر داد. آموختن وسیله و ابزار شد. ما برای به دست آوردن چیزی را می‌آموزیم و نه برای اینکه چیزی بشویم. مسأله آن است که چرا همه چیز باید با سرعت باشد؟ به چه دلیل بایستی همه چیز را تغییر دهیم؟ شاید برای شخص من چندان مهم نباشد. اما به هر حال از حالا خطری را که در نظریه مشهور اصل پنجم وجود دارد، می‌بینیم و آن عبارت از این برداشت است که يك سازمان یادگیرنده، يك سازمان سازگار و تطبیق دهنده است. ولی مقصود من از سازمان یادگیرنده چنین چیزی نیست. من عقیده دارم، سازمان یادگیرنده می‌تواند رشد فردی را برای همه امکان‌پذیر سازد.

ه: آیا فکر می‌کنید که در دنیای سیاست می‌تواند يك خوی جدید پرستشگری توسعه یابد؟

زنګه: هنگامی که پریزدنت کلینتون انتخاب شد، الگور^۱ شخصیت‌های پر نفوذی را که به نظریه برای تغییر و تحول در سیاست مؤثر بودند دعوت کرد. من از این بابت افتخار می‌کردم که من هم حضور داشتم. در سالن کنگره فیلادلفیا، محل تاریخی مجمع تدوین‌کنندگان قانون اساسی، نشسته بودیم. سالن از نظر پخش صدا و آکوستیک وضعیت

بسیار خوبی داشت، به طوری که صدوپنجاه نفر که در آنجا جمع بودند، صدای یکدیگر را مانند يك اطاق نشیمن می شنیدند. من سعی کردم آنچه را که به نام مرام و اصل پنجم، یعنی دیالوگ نامیده‌ام توضیح دهم و آن را به کار گیرم. برای من بسیار جالب بود وقتی که معاون رئیس جمهور جلسه را با جملات زیر ختم نمود: «امروز ما شاهد تبادل نظر بسیار جالبی بودیم. پترزنگه برای ما تفاوت بین بحث و گفتگو را روشن کرد و گفتگو را به عنوان روند و پروسه‌ای که در آن معنا جریان می‌یابد، تعریف نمود. من فکر می‌کنم که جریان صحبت امروز ما متناسب با این تعریف بود...» دوران و عصری که در آن برپیش فرض‌های بدون تأمل و تفکر پافشاری گشته و اصول اعتقادی بدون هیچ گونه نقدی عرضه می‌شد سپری شده است. امروز بیش از هر زمان دیگر فرهنگ پرسش‌گری مورد نیاز است.

گفتگو در سازمان‌ها

برای اعتماد پیدا کردن به تأثیر گفتگو و ارزیابی فواید آن، فعالیت مبتنی بر گفتگو در حوزه‌های مشخص بسیار مهم است. در این فصل به ذکر مثال‌هایی می‌پردازیم که در آنها عناصر گفتگو به طور دقیق به کار گرفته شده است و نشان می‌دهند که حد و مرز روش‌های موجود در کجا قرار دارد و آزمایشات موجود به کدام سو می‌روند.

روش‌های جدید تشنج‌زدایی

سه مصاحبه

با افراد مجربی که گفتگو را در حوزه‌های مختلفی به کار برده‌اند صحبت کرده‌ایم و همه آنها روش‌های رایج و متداول تشنج‌زدایی را نارسا می‌دانستند.

رُن کرتسner^۱ یکی از افرادی است که در چنین برنامه‌هایی فعالیت دارد و پروژۀ MIT را هدایت می‌کند. که در جریان بحران شدیدی که در یک شرکت ذوب آهن آمریکایی

1. Ron Kertznar

وجود داشت، مشغول کار شد و به مدت دو سال ادامه یافت. طبق نظر واثق شرکت کنندگان اجرای این پروژه باعث ثبات شرکت و حفظ ۴۰۰ شغل شد.

میشل ساندن^۱ در روان درمانی و حل مشکلات خانواده‌ها فعالیت دارد. در اثر این نوع کار زمینه‌آشنایی با طرز تفکرهای مختلف برای وی فراهم آمد و او موفق شد که، نه تنها با آنها با مدارا برخورد کند، بلکه از تفاوت‌ها درس بگیرد. وی دو نمونه از تجربه‌های خود را به عنوان همراه و راهنمای روند گفتگو معرفی می‌نماید. یکی از آنها اصلاح سازمان بهداشت در گراند جانکشن^۲ و کولورادو^۳، به عنوان بخشی از پروژه MIT بود و دیگری برنامه تبدیل کردن یکی از مراکز نظامی آمریکایی در مونتري کالیفرنیا به يك دانشگاه ر فورمیستی می‌باشد.

لیندا الینور^۴ و گلندا ژرارد^۵ نیز از سال‌های پیش در يك شرکت بزرگ و در پروژه‌های غیرانتفاعی توسعه و پیشبرد گفتگو فعالیت دارند. این متفکران در راه تنظیم اصول و خطوط راهنما در روند گفتگو تلاش می‌کنند، تا مددکاران بتوانند به وسیله این اصول روند گفتگو را همراهی و یاری نمایند و دینامیسم و پویایی گروه را در روند گفتگو بفهمند. طبق نظر این متفکران روند گفتگو خاصیت واسطه‌ای^۶ دارد؛ یعنی نوعی از توجه و آگاهی جمعی به وجود می‌آورد که می‌تواند زمینه ابداع و نوآوری باشد. اجتناب از سرعت و عجله داشتن در این روند از نکات مهم است و همچنین داشتن صبر و حوصله برای تغییرات مهم در سازمان‌های بزرگ بسیار تعیین کننده است.

گفتگو در کارخانه ذوب آهن: ظرف داغ بود

گفتگویی با رن کرتسندر

رن کرتسندر از دانشمندانی است که در برنامه‌های تحقیقی MIT در مورد گفتگو شرکت داشت. او حقوق‌دان است و کار وی تربیت مدیر و تربیت مشاور سازمانی برای ایجاد

-
1. M. Saunder
 2. Grand Junction
 3. Colorado
 4. Linda Ellinor
 5. G. Gerard
 6. Mediative

سازمان‌های یادگیرنده و توسعه آنها از طریق گفتگوست.

علاوه بر آن کار راهنمایی در شرکت‌هایی مانند SCHELL و جنرال الکتریک و در برنامه گفتگوی کاخ سنا و در برنامه مبارزه علیه آلودگی آب با مجمع ملی و همچنین در پارلمان جهانی مذاهب هم فعالیت دارد.

رُن کر تسنر اولین بار در هاروارد با نظریات رُجر فیشر^۱ آشنا شد. رُجر فیشر طرح مشهور هاروارد در مورد مذاکرات ON NEGOTIATION را تدوین کرده بود. در این طرح راهبردهایی برای مذاکره پیشنهاد شده است که به وسیله آن اولاً طرفین مذاکره هر دو برنده هستند و بازنده وجود ندارد و ثانیاً امکان ایجاد راه حل‌های جدید فراهم می‌شد.

رُن کر تسنر همچنین حدود سه سال درباره روش و تکنیک مذاکرات و امر تشنج‌زدایی، در بوستن تحقیق کرده و در همان زمان با دیوید استراوس^۲ نویسنده کتاب چگونه می‌توان در جلسات کار کرد؟^۳ آشنا شد. در این کتاب نیز بحث بر سر مشکلات مربوط به مذاکرات و یافتن راه حل است و همچنین نقش راهنما در چگونگی اداره جلسات مذاکره و فرم تشکیلاتی آن مورد بحث قرار گرفته است. دیوید استراوس همچنین یک بورس تحقیقی از بنیاد گارنگی^۴ دریافت نمود. موضوع تحقیق وی عبارت بود از این سؤال که چرا گاهی در بعضی از جلسات ناحیه‌ای مذاکره به نتیجه مطلوب می‌رسد و در بعضی از مواقع دیگر مذاکره شکست می‌خورد. تجارب ناشی از این تحقیق به ایجاد یک نظریه در این مورد انجامید. رُن کر تسنر به مدت پنج سال با استراوس همکاری نمود.

هـ: علت رویکرد شما به گفتگو چیست؟

کر تسنر: از سال ۱۹۹۲ با بیل اسحق در پروژه‌ای در مورد گفتگو فعالیت داشتم. غرض ما فهمیدن این امر بود که میدان گفتگو چگونه است و چه چیزهایی در روند آن اتفاق

1. R. Fisher

2. D. Strauss

3. How to make meetings work?

4. Carenegie

می افتد. بیل اسحق عهده دار تحقیق در این پروژه بود و باهیجده نفر دیگر مشترکاً درباره گفتگو و چگونگی تربیت و پرورش راهنمای گفتگو همکاری و همفکری می نمود. من هم از این فکر الهام گرفتم، زیرا چنین فعالیتی متناسب با روحیه من است.

در اواسط سال های ۱۹۹۲ در يك شرکت متوسط ذوب آهن تلاش هایی انجام گرفت تا تغییر و تحولی در نوع برخورد و صحبت بین اعضای هیأت مدیره و سندیکاها به وجود آید. این شرکت در حال ورشکستگی بود و ده سال متوالی تولید آن مستمراً کاهش یافته بود. چهار هزار کارمند شغل خود را از دست داده بودند و چالش های زیادی بین هیأت مدیره و رؤسای سندیکاها به وجود آمده بود.

بحرانی که شرکت ذوب آهن با آن مواجه بود، باعث رویکرد شرکت به گفتگو شد. مدیران به این فکر رسیدند که راه خروج از بحران هم فکری و همکاری با سندیکا است. اما چون رابطه آنها با سندیکا بد بود، به دنبال راه چاره می گشتند. بعضی از آنها پترزنگه را می شناختند و به وی رجوع کردند، در آنجا بیل اسحق را ملاقات کرده و از پروژه گفتگو مطلع شدند. هر دو طرف مذاکره می بایستی به وسیله گفتگو سعی می کردند، مشکلاتی را که بعضاً چهل سال از آن می گذشت، دقیق تر بررسی نمایند و ببینند در حین بررسی مسائل و مشکلات چه شانس و امکاناتی برای یادگیری از همدیگر وجود دارد و آیا این یادگیری وضعیت کار کردن در کارخانه ذوب آهن را تغییر خواهد داد یا نه. رئیس بخش منابع انسانی شرکت، با مدیر پروژه گفتگو تماس گرفت و اجرای گفتگویی بین هیأت رئیسه و سندیکارا پیشنهاد نمود. نمایندگان هیأت رئیسه و نمایندگان سندیکار ابتدای تشکیل گروه به سختی می توانستند بدون دادزدن باهم حرف بزنند و حتی گاهی جلسه را از شدت عصبانیت ترك می کردند. اما بعد از سپری شدن يك سال گفتگو، قادر به سخن گفتن خلاق با یکدیگر شده بودند. حتی کار به آنجا رسید که در ملا عام مشترکاً حضور به هم می رساندند. روابط بین آنها و نوع بررسی و تفکر جمعی آنها رو به تغییر و تحول نهاد.

مدیران از ابتدا با احساس تعهد پروژه گفتگو را حمایت می نمودند. در این مدت واقعه جالبی نیز اتفاق افتاد. از يك طرف، جلسات گفتگو بین مدیران و سندیکا انجام می گرفت و از طرف دیگر، به طور هم زمان، مذاکراتی انجام می گرفت تا شرکت مزبور را

از شرکت اصلی خود خریداری کنند. مدیران در پی يك خریدار بودند که حاضر باشد مدیریت را به عهده خود مدیران شرکت بگذارد و اهداف و ارزش‌های آنها را بپذیرد، یعنی مدیران امیدوار بودند، بتوانند سندیکارانگه دارند و در چارچوب سازمان جدید، جریان آموزش و گفتگوی آغاز شده را ادامه دهند. چیزی نگذشت که سرمایه‌گذاران جدیدی پیدا شدند. بسیاری از خریداران علاقه‌مند بودند که سندیکارا کنار بگذارند، امری که مدیران به آن تن نمی‌دادند. بالاخره برای یکی از خریداران مسلم گردید، مدیرانی که به ارزش‌ها و ضوابط شرکت پای بند بوده، و با وجود مشکلات موجود، حاضر به همکاری با سندیکا هستند، بایستی دارای احساس تعهد بی‌سابقه‌ای برای آینده شرکت باشند.

مدیران این شرکت برای جدا شدن از شرکت اصلی بایستی قرارداد جدیدی با سندیکا در مورد حقوق و مزایای کارکنان می‌بستند. برای ماقاعده‌روشنی بود که جای این گونه مذاکرات در جلسات گفتگو نبود، ولی این هم مسلم بود که آنچه که در روند گفتگو اتفاق می‌افتاد بر روند مذاکرات تأثیر داشت. اولین پیشنهاد کارفرمایان را سندیکار رد کرد. بعد از آن يك جلسه گفتگو تشکیل دادیم. این از جلساتی بود که در آن اکثریت اعضا شرکت کردند. اوضاع و احوال روحی شرکت‌کنندگان هیجان‌آمیز بود، اما کسی تقصیر و گناه را به گردن دیگری نمی‌انداخت. وضعیت روحی آن جمع را می‌توان روح جویندگی و جستجوگری توصیف کرد. همه باهم در صدد بودند آنچه را که اتفاق افتاده بود، بفهمند. به نظر من وضعیتی بسیار خارق‌العاده بود، پیشنهاد بعدی کارفرمایان راهیات سندیکا پذیرفت.

ه: آیا جلسه هیأت مدیره و سندیکاها واقعاً جلسه گفتگو بود، از نوع جلساتی که شما معمولاً بین دو تا سه ساعت در يك دور همی گفت و شنود برگزار می‌کنید؟

کرتس: بله آقای بیل اسحق^۱ در ابتدا اشاره‌ای به نمونه‌ای متداول بر خورد افراد در سازمان نمود و من خوب به یاد دارم که بیل نموداری از شکل‌های معمول و مشابه بحث و جدل، آن طور که وی در ارتباطات بین افراد در این شرکت تشخیص داده بود به نمایش

در آورد و پس از آن از حضار سؤال کرد که آیا به نظر آنان نمودار وی رنگ و بویی از نوع روابط افراد در شرکت دارد یا نه؟ با طرح این سؤال معلوم شد که او نمونه و نوع نزاع و تنشج را دقیق تشخیص داده بود. یکی از شرکت کنندگان در مقام پاسخ برآمد و گفت: «بلی، اما چگونه می توانیم تنشج زدایی کنیم؟» پس از این پرسش و پاسخ و به وسیله سؤالاتی از این قبیل، علاقه به طرح شفاف و صریح مسائل به وجود آمد و نیرو و انرژی لازم برای شروع به گفتگو توسعه یافت.

پی بردن به این نکته که کنجکاری و صراحت دو عنصر اجتناب ناپذیر در روند گفتگو هستند برایم بسیار با اهمیت بود. هنگامی که با مددگیری از روش های نوین آموزشی بتوان امکان درك و تفاهم دقیق تر را به وجود آورد و نشان داد که نوع تفکر کنونی اکثر افراد با محدودیت ها و مرزهایی به طور قهری مواجه است، در واقع دریچه ای به روی انسان ها گشاده خواهد شد. آنها بوضوح در خواهند یافت که نکات و مطالب دیگری هم وجود دارد که یادگیری آنها جالب است. اما اگر کسی فردی را به گفتگو فراخواند با این طرز که «بیا و این مطلب را ببین، بدون شك برای تو مفید است.» بسیار بدیهی است که با مخالفت مخاطب مواجه خواهد شد. اما زمانی که انسان ها آمادگی درونی را با خود همراه بیاورند، برداشت به گونه ای دیگر خواهد بود. آنها باید خود به طرح سؤال برخاسته و یا با مشکلاتی برخورد نموده باشند، و یا اوضاع و شرایطی که آنان را به بن بست کشانده است، لمس کرده و در نتیجه خود به دنبال راه حل بوده باشند.

ه: آیا روند گفتگو در درون شرکت ذوب آهن موجب تضعیف و به مخاطره افتادن مذاکرات برای فروش آن نشد؟

کر تستر: مذاکرات بین سرمایه گذاران جدید و شرکا حدود يك سال طول کشید. در همان زمان نیز روند گفتگو بین سندیکا و هیأت مدیره جریان داشت. به وسیله گفتگو فضایی ایجاد شده بود که در آن مدیران شرکت و نمایندگان سندیکا در مورد طرز فکر و توقعات و نظر خود اطلاعات روشنی به دست آوردند، آنان توانایی و لیاقت خود را برای همکاری توسعه دادند و از ناکامی ها و تردیدهای خود در طول سال های گذشته عبرت گرفتند.

رفته‌رفته ارتباط و نوع برخورد مدیران و افراد سندیکا تغییر کرد و نوعی هم‌اندیشی بین آنها به وجود آمد که در آن امکان یادگیری متقابل فراهم شده بود. از نظر افراد شرکت‌کننده و اعضا، جمع آنها پوینده و سرزنده شده بود و، هم مدیران می‌توانستند و حاضر بودند از تردید خود سخن گویند و هم اعضای سندیکا مسائل خود را به طور شفاف مطرح می‌نمودند. تغییری که بعد از دو سال گفتگو در آن شرکت (ARMCO) به وجود آمده بود، آنچنان جدی بود که تأثیر آن در ساختار زیربنایی آن بخش قابل لمس بود.

ه: با وجود اختلافات عمیق بین مدیران شرکت و نمایندگان سندیکا، چگونه امکان رسیدن به اتفاق نظر حاصل شد؟

کرتسمر: مدیران شرکت WWGS در سال ۱۹۹۴ هم به بزرگترین موفقیت خود دست یافتند و هم به بزرگترین بحران در طول حیات شرکت مبتلا شدند. با طرح و اعلام فروش شرکت، بسیاری از اعضا پولی از شرکت گرفتند و از آن بیرون رفتند و بسیاری دیگر از اعضا هم خود را در معرض خطر اخراج از شرکت می‌دیدند.

در همان زمان مذاکراتی در مورد عقد قرار جدید با سندیکا انجام می‌گرفت. این بار انتخاب نمایندگان جدید سندیکا برای این شرکت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بود. زیرا که بانک‌ها اعلام کرده بودند بدون قرار داد جدید با سندیکا با فروش و یا انتقال این بخش از شرکت موافقت نخواهند کرد. هیأت مدیره تحت فشار زیادی قرار داشت، بخصوص وقتی که سندیکا اولین طرح پیشنهادی قرارداد را به دلیل در نظر گرفتن افزایش مزد کارمندان رد کرده بود.

چگونگی شرکت دادن افراد غیر عضو در روند گفتگوهای شرکت

کار مشکلی به نظر می‌رسید. دشواری این کار بیشتر در ارتباط با اعضای سندیکا بود. در بین آنان عدم اعتماد و نگرانی حاکم بود. از اینکه احتمالاً قدرت خود را از دست بدهند، نگران بودند. نمونه این نگرانی‌ها بیرون کردن چند نفر از عضویت سندیکا بود. این اعضا همان کسانی بودند که در عین آنکه جزو گروه مذاکره‌کننده بودند، در جلسات گفتگو هم شرکت می‌کردند. با نگاه به گذشته می‌توان نتیجه گرفت، بهتر می‌بود که از قبل در فکر استراتژی لازم برای انتقال جریان گفتگوهای درون گروهی به خارج از گروه می‌بودیم.

در حین این مشکلات گروه کوچکی متشکل از رؤسای قدیمی سندیکا و هیأت مدیره شرکت به وجود آمد. این گردهمایی خارج از چارچوب مذاکرات رسمی و در مورد قرارداد بود و یکی از جلسات گروه گفتگورا که حدود يك سال از تشکیل آن می گذشت به این موضوع اختصاص دادند. بسیاری از افراد شك داشتند که آیا این جلسه تشکیل خواهد شد یا نه. مخالفت ها در هر دو طرف زیاد بود و در بین افراد این زمزمه به گوش می رسید که ممکن است جلسه را بایکوت کنند. اما اکثریت افراد دو طرف در جلسه حاضر شدند. تا آن وقت در این نوع ملاقات ها چنین موقعیتی پیش نیامده بود. زمینه ای به وجود آمد که در آن پیش فرض های حاضران در مورد نوع برخورد و رفتار طرف مقابل به آزمایش در آید که آیا تفاهم امکان دارد یا نه.

نوع صحبت کردن در این جلسه غیر از روال معمول بود. هر دو طرف بدون زدن اتهام و مقصر دانستن طرف دیگر سعی کردند یکدیگر را در مورد آنچه که اتفاق افتاده است بهتر بفهمند. آنها علت نارضایتی های غیرمنتظره را جستجو می کردند و می پرسیدند، چرا آدم ها در شرکتها این حد عصبانی و تحریک پذیر هستند. چه چیز مانع می شود که آنها نمی توانند به این نکته واقف شوند که مشکل مربوط به مسائل فراگیرتری است؟ چرا تا به حال این وابستگی متقابل را که در آن اسیر هستیم، متوجه نشده بوده ایم؟ در حالی که آن دسته از افراد سندیکا که خارج از گروه گفتگو بودند همه تقصیرها را متوجه مدیران می دانستند، نمایندگان سندیکای حاضر در گروه بیاناتی اینچنین داشتند: «مشکلات بسیار پیچیده است و کسی را نمی توان مورد مؤاخذه قرار داد». در مورد تناقضات هم، تأمل و تفکر می کردند: نیرویی که یک گروه کوچک می تواند داشته باشد، و همچنین مرزهای توانایی آن - بخصوص وقتی که دروغ و سوءاستفاده چهل ساله را به یاد آورد - محدود می باشد.

مدیران و اعضای سندیکا مشترکاً و با صراحت به توضیح و بیان بعضی از توقعات و تصورات پیچیده ای که نسبت به یکدیگر داشتند پرداختند و حتی این احتمال را بررسی کردند که شاید بعضی ها واقعاً میل دارند که شرکت تعطیل شود و مذاکرات با شکست مواجه گردد.

مدیران در مورد نگرانی و تردید خود که آیا اصلاً موقعیت دیگری برای فروش این

بخش پیدا خواهند کرد یا نه، به تفصیل صحبت کردند: آنها نه تنها نگران آینده خود بودند، بلکه به طور کلی نگران وضع شرکت نیز بودند. آن‌ها از جمله در این مورد صحبت می‌کردند که شرکت ما را تهدید به بستن شعبه و یا فروش و تقسیم آن به بخش‌های کوچک‌تر نموده است. آنها سعی نمودند، نکاتی را جمع‌آوری کنند که در برابر آگاهی جمعی به صورت گره کور و نقطه تاریک درآمده بود، مثل این تصور افراطی و افسانه‌ای که شاید بعضی از افراد خواستار بستن کل کارخانه به عنوان انتقام در برابر ظلم‌های چهل سال گذشته بودند.

ه: آیا گفتگوی تمرین تفننی است یا یک تجربه پرزحمت؟

کرتسner: بلی، کارگران ذوب آهن به دلایل تجربه شغلی خود می‌دانستند، که تا چه حد وجود یک محمل و ظرف خوب مهم است. آنها با چدن و مذاب سروکار داشتند. بخوبی لمس کرده بودند در ظرفی که چدن مذاب در آن است، نیایستی سوراخی و یا درزی وجود داشته باشد. می‌بایستی محکم و مقاوم بوده و درجات حرارت بسیار بالا را تحمل کند.

با گروه، «تمرین-ستون چپ»^۱ را نیز انجام دادیم و «نردبان نتیجه‌گیری»^۲ را نیز به کار گرفتیم. کارگران ذوب آهن بعداً از روی ذوق و حق شناسی یک نردبان واقعی را با جوشکاری قطعاتی از چدن درست کردند و به هیأت مدیره هدیه کردند.

این اقدامات مثالی بود از روش حل مسائل و مشکلات از طریق گفتگو و در شرایطی که فشار شدید از هر جهت بر شرکت وارد می‌شد. یعنی با وجود فشار سیاسی بر شرکت و تحریکات احساسی، باز هم گفتگو بهترین روش قابل اجرا بود. بعد از یک سال روشن شد که در این برنامه روش گفتگو را به عنوان یک طرح آزمایشی به کار برده‌اند و هدف از آن اطلاع از کارآیی، ارزش و امکانات گفتگو بوده است و اینکه آیا این اقدام تأثیر مطلوب و مستقیم داشته است که در آینده هم بتوان از آن استفاده کرد یا نه.

ه: چه نتایجی به دست آمد؟

کر تسنر: اعضای سندیکا در رأی گیری بعدی قرار داد جدید را قبول کردند و شرکت با تغییر نام به صورت يك واحد و مستقل در آمد. البته نمی توان ادعا کرد که این گفتگو صدر صد موفق بوده است، زیرا که هنوز چالش هایی بین هیأت مدیره و اعضای سندیکا وجود دارد.

ه: آیا بدین دلیل که گفتگو به اندازه کافی جانفیتاده است؟

کر تسنر: بعضی از اعضای مهم سندیکا و همچنین رئیس آن را اکثریت اعضای دیگر سندیکا از کار بر کنار کردند، زیرا نگران آن شده بودند که مدیریت سندیکا با هیأت مدیره خیلی به هم نزدیک شوند.

اعضای دیگر سندیکا که در گفتگو شرکت نکرده و طرز تفکر جدید در سازمان را تعقیب نکرده بودند در برابر همان مشکلاتی قرار داشتند که گروه گفتگو کننده، قبل از گفتگو، با آن مواجه بود.

ه: آیا همه را از کار بر کنار کردند؟

کر تسنر: بله همه اعضای سندیکا که در گفتگو شرکت داشتند از کار بر کنار شدند و افراد جدید حاضر به شرکت در جلسات گفتگو نبودند. آنچه که از این جریان آموختیم این بود که بایستی عواقب گفتگو با يك گروه کوچک که اعضای آن را تعداد کمی از افراد کل سازمان تشکیل می دهند، در نظر بگیریم. در سازمان های بزرگ بایستی حتی المقدور تماس ها و ارتباطات زیادی از طرف گروه گفتگو کننده با سایر جناح های مختلف سازمان که خارج از گروه گفتگو قرار دارند، ایجاد نمود.

نظر من با توجه به کار مشورتی ام در شرکت ها بر آن است که الزاماً نیازی به شرکت کلیه افراد سازمان در پروژه گفتگو نیست. البته می توان گروه های متعدد ولی کوچک تری تشکیل داد و هر چند يك بار جلسات بزرگ تری از همان گروه ها ترتیب داد، تا درباره تجربیات خود گزارش دهند. مثلاً می توانند گزارش دهند، چه آموخته اند و جمع بزرگ را دعوت به شنیدن سوالات، نگرانی ها و تردیدهای خود بنمایند. به این طریق امکان تبادل تجارب و اطلاعات جدید به وجود می آید و آن تجارب در اختیار روند گفتگو قرار می گیرد.

تجربه مهم دیگر من آن بود که گفتگو فقط یکی از استراتژی‌های ممکن برای کار در يك شرکت است. بهتر آن است که گفتگو با فعالیت‌های دیگری تکمیل شود، که در آنها موضوعات خاصی بررسی گردد تا افراد بیشتری بدان جذب شوند و به گفتگو اعتماد کنند. ه: همکاری با مدیران جدید سندیکا چگونه بود؟

کرتسner: جلسات گفتگو با آنها صورت نگرفت. اما از آنجایی که هیأت مدیره شرکت، حدود يك سال در جلسات گفتگو شرکت کرده بودند، رؤس مذاکره و صحبت با مدیران جدید سندیکا به طور کلی با گذشته فرق داشت. با وجودی که چالش‌های زیادی به وجود آمد و موضوعات مشکل و پیچیده‌ای مورد بررسی قرار می‌گرفت، اما نمایندگان هیأت مدیره به دلیل تجربیاتی که در گفتگو کسب کرده بودند به طرز جدیدی به بررسی موضوعات می‌پرداختند. آنها این توانایی لازم را به دست آورده بودند که به جای آنکه علیه یکدیگر باشند، با یکدیگر کار کنند.

تغییر مدیریت

از پایگاه نظامی تا اصلاحات و رفرفرم در نظام دانشگاهی - گفتگو در سازمان بهداشت و دانشگاه -

گفتگویی با میشل ساندرز^۱ در فلتون^۲

میشل ساندرز در حوزه توسعه و رشد سازمان‌ها و به عنوان راهنما و مددکار گفتگو در پروژه‌های شرکت‌های خصوصی و دولتی شهر بوستن فعالیت دارد. در برنامه‌های تحقیقی پروژه MIT، برنامه گفتگو در امور بهداشتی منطقه کولورادو^۳ به عهده اوست.

ساندرز ابتدا به شغل دبیری در مدارس عالی مشغول بود. سپس به عنوان روان‌شناس به درمان بیماران روانی مشغول شد. در اثر تجربیاتی که با شاگردان و بیماران خود کسب کرد، به بررسی و مطالعه اصول آموزش و پرورش علاقه‌مند شد.

ساندرز تبدیل و تغییر شکل یکی از بزرگترین پایگاه‌های نظامی آمریکا در پاسیفیک

1. Michell Saunders

2. Felton

3. Colorado

به يك دانشگاه جدید را عهده دار شد. در جریان این کار، او مسائل مربوط به چگونگی فهم و برداشت انسان از یادگیری را تعقیب می نمود.

هارتکه مایر: شما در پروژه های زیادی روش گفتگو را به کار می برید. چه چیز شما را به مسیر گفتگو و پی گیری رشد و توسعه سازمان ها کشاند؟

ساندرز: تجربیات مختلفی روی هم جمع می شوند، آرزوها و برداشت ها هم در این راه مؤثرند. از يك طرف متوجه شدم که خودم به وسیله گفتگو و دسترسی به هوش جمعی خیلی بهتر می آموزم و از طرف دیگر در جمع گفتگو کننده امکان تجربه ای هست که از نظر کیفی بیشتر از تفکر فردی است. این تجربه را می توان با مفهوم «میدان» نام گذاری کرد. اگر به نظریه «میدان» از دید کویت لوین^۱ توجه کنیم، هر انسانی در میدانی از نیروهای روانی قرار دارد. رفتار انسان، سیر و روند زندگی و یادگیری او، همه محصول نیروهای مؤثر و وقایعی است که به طور متقابل با یکدیگر مربوط هستند.

و این به آن معناست که انسان در صورت آگاهی نسبت به «میدان» در یادگیری، در رشد خود و در تغییراتی که اتفاق می افتد، سهم دارد. برای ورود به این میدان بهترین راه گفتگوست، که به وسیله آن عده ای به طور مشترک همه حواس و توجه خود را معطوف به کیفیت این میدان کنند. افراد به طور انفرادی و یا خانواده هایی به تنهایی و بدون گفتگوی گروهی امکان دسترسی به حوزه ای که دارای نیروی کافی برای تغییر و تحول عادت های ذهنی آنها باشد، ندارند. آمادگی کنار آمدن با وقایع غیر منتظره و خارج از محاسبات نیز بایستی در تنظیم برنامه زندگی و در انتخاب مسیر زندگی مورد توجه قرار گیرد. باید همیشه سعی کرد، يك قدم جلوتر از مسائل غیر قابل پیش بینی زندگی بود. در گفتگو فضایی ایجاد می شود که غنی تر و پر قدرت تر از آن است که يك فرد بتواند به تنهایی برای خود و یا یکی دو دوست خود خلق نماید. فضا و میدان گفتگو دارای آنچنان قدرتی است که انسان را در راه رشد و توسعه ارزش هایی که فراتر از عادات هستند یاری می رساند.

ه: چه چیز در مسیر تحصیلی شما در ایجاد نوع نگرش تان نسبت به آموزش و نوع فعالیت تان مؤثر بوده است.

ساندرز: وقتی که به شغل اول خود، روان‌پزشکی فکر می‌کنم. به یاد می‌آورم که در آن هنگام «معلمی» داشتم و از او بسیار آموختم. این «معلم» یک بیمار شیزوفرز بود. مدت زیادی با چنین بیمارانی کار می‌کردم. در پروژه‌ای به بررسی این مسأله پرداختیم که چه می‌شود اگر پیش‌فرض‌های سازمان بهداشت را در مورد بیماران از اساس مورد سؤال قرار دهیم. چه می‌شود اگر بیماران روانی را از بیمارستان، که آنها را بیشتر بیمار می‌کند، خارج کرده و در محیطی بیاوریم که افراد سالم دور و برشان باشند؟

در این پروژه به مدت چهار سال با بیماران روانی کار کردم. بخصوص با یک بیمار بیشتر و عمیق‌تر کار کردم، چه، او علاوه بر آنکه از نظر روانی بیمار بود، خطرناک هم بود و چند نفر از کسانی را که قصد معالجه‌وی را داشتند، به سختی کتک زده بود. من تنها کسی بودم که مورد هجوم او قرار نگرفتم.

آنچه که از این انسان‌ها آموختم، آن بود که نوع دیگری غیر از طریق معمول برای درک واقعیات وجود دارد. این بیماران هم زندگی می‌کردند، ولی مشروح دیگری از واقعیات تعریف می‌کردند. شرح و بیان این داستان‌ها با آنچه که فرهنگ حاکم تعریف می‌کند، فرق داشت.

این کار دریچه‌ها و دیدگاه‌های تازه‌ای را به رویم باز کرد. بیماران از من انتظار داشتند، نوع نگرش صحیح، نوع نگرش فرهنگ حاکم را به آنها بیاموزم. من هم با آنان یک معامله انجام دادم: آنها می‌بایستی به من نشان دهند، چگونه جهان را می‌بینند، تا من هم به آنها چگونگی رفتار و عمل متناسب در زندگی را بیاموزم تا کمتر رنج ببرند. به آنها نشان دادم رفتارشان با انسان‌های دیگر چگونه باید باشد و آنها برای من وضع و دنیای خود را توصیف می‌کردند. و با این ترتیب من در این برخوردها دانش آموز بودم.

ه: پروژه سازمان بهداشت که شما در آن شرکت داشتید چگونه به وجود آمد؟
 ساندرز: در تابستان سال ۱۹۹۲ مدیر بیمارستان سنت ماری در کولورادو (CEO) و رئیس هیأت مجریه آن در کنفرانسی درباره موضوع «سازمان‌های یادگیرنده»، در نیوهمشایر^۱، شرکت کردند. در آنجا آن دونفر، که هر دو از مدیران اجرایی محل کار خود بودند برای اولین بار مطالبی در مورد گفتگو شنیدند و به نظر آنها رسید که چنین روشی می‌تواند تلاش آنان را برای بهتر کردن فرهنگ گفتگو در بیمارستان هموار نماید. آنان پیشنهاد کردند بیمارستان سنت ماری برای اجرای پروژه دیالوگ MIT انتخاب شود.

بعد از مدتی صحبت، بخش اداری بیمارستان حاضر به حمایت از این پروژه شد. به این ترتیب یک پروژه آزمایشی شش ماهه آغاز شد که در آن بخش‌های مهم شورای ناحیه نیز شرکت داشتند. ولی بیمارستان سنت ماری نقش مدیریت داشت. در نوامبر ۱۹۹۲ یک گروه چهار نفری از مدیران که در اداره بهداشت آن منطقه فعالیت داشتند، دور هم جمع شدند، تا مشترکاً گفتگو را بیاموزند. حدود ۲۵ الی ۳۰ نفر از آنها در جلسات ماهانه گفتگو از نوامبر ۹۲ تا ماه مه ۹۳ مرتباً شرکت می‌کردند.

علاوه بر این گروهی متشکل از دوازده نفر نیز تشکیل شد: سازمان‌های مربوطه این افراد را، به عنوان «تیم آموزشی» انتخاب کرده بودند و بنابر آن بود که گفتگوی بین آنها جمعی را تشکیل دهد که به طور مستمر روند گفتگو را تحت نظر داشته باشد و فرضیات و انتظارات گروه را آزمایش کرده، کار مشترک آنها را تعیین نماید. یکی از وظایف تیم آموزشی، تربیت راهنماهای محلی به منظور پیشبرد گفتگو به عنوان عنصر سازمان‌های یادگیرنده بود. و همچنین ترتیب ملاقات‌های خاص برای هیأت اجرایی بیمارستان از وظایف دیگر آنان بود، تا به کمک گفتگو با منازعاتی که ارتباط بین سازمان‌ها را به تلاشی تهدید می‌کرد، مقابله شود.

بعد از آنکه دوران شش ماهه آزمایش گفتگو سپری گشت، آن افراد درخواست کردند، جلسات گفتگو را ادامه دهند. دومین مرحله از اکتبر ۹۳ شروع شد و تا بهار سال ۱۹۹۴ ادامه یافت و شامل جلسات ماهانه تیم آموزشی نیز می‌شد. این بار

شرکت کنندگان، نسبت به دوره قبل از حوزه‌های بیشتری از سازمان بهداشت بودند، مانند اتحادیه پزشکان غیر وابسته، نهادهای بهداشتی غیر کلاسیک^۱ و نمایندگان فرمانداری‌ها. در جلسات گفتگو، نماینده پزشکان، پرستارها، آزمایشگاهیان، اعضای بیمه‌های درمانی و اعضای شورای محلی شرکت داشتند. این گروه نمونه کوچکی از سیستم بهداشت بود. در حین جلسات گفتگو اعضای گروه از یکدیگر سؤالاتی در مورد پیش فرض‌ها تصورات و علایق اساسی خود طرح می نمودند. به نظر می رسید جهت گیریهای ذهنی آنها از عوامل مهم وضع نابسان سیستم بهداشتی باشند. یک دکتر بزرگسال عضو جلسه می گفت، از نوع صحبت کردن افراد جلسه با یکدیگر و از نوعی که در مورد افراد بیمار سخن گفته می شود، خوشش نیامده است. در جلسه دیگری اعضا در مورد فشار و احساس مسئولیتی که بر روی دوش آنان قرار دارد؛ یعنی هنگام به عهده گرفتن مسئولیت برای مبارزه با هر گونه بیماری در یک جامعه، با هم سخن گفتند.

در این جلسات کم کم گروه به خود اجازه داد در مورد موضوعات ممنوعه سخن بگوید و نشان داده شد که خیلی از یأس‌ها و ناامیدی‌ها به دلیل موانعی است که بر سر راه سیستم بهداشت قرار دارد. عدم همکاری و نقص در هماهنگی منجر به تکرار و رقابت شده است، که کاری بی فایده بوده و بسیار گران تمام می شود.

تجارب و دست آوردهای این پروژه توسط اعضای آن و فرمانداری‌ها به مناطق دیگر منتقل شد و همچنین در اختیار دیگر پروژه‌های سیستم بهداشتی آمریکا قرار گرفت. به این ترتیب، هیأت مجریه بیمارستان سنت ماری که بزرگترین بیمارستان آن منطقه است، رئیس گروه شورای ملی نیز می باشد که فرماندهان پنجاه ایالت آمریکا عضو آن هستند و کارشان پیشبرد اصلاحات در سازمان بهداشت آن کشور است.

ه: آیا شما در پی تبدیل کردن یک پایگاه نظامی به یک مدرسه عالی هستید؟
ساندرز: در پایگاه نظامی مونتری^۲ تلاش می کنیم نوع جدیدی از آموختن را یافته،

1. Alternative

2. Monterey

به اجرا در آوریم. در آنجا مدت‌های كارتش بزرگ مستقر بود. هدف آن است که چیزی را که تا به حال وقت زیاد، پول و انرژی‌های انسانی زیادی را برای اهداف نظامی به خود اختصاص داده بوده است، متحول سازیم و برای اهداف غیر نظامی به کار بندیم. یکی به دلیل آنکه این پایگاه‌های نظامی برای دولت گران تمام می‌شود و دیگر آنکه دولت می‌داند که چنین تحولی، تغییرات مهمی برای منطقه به همراه دارد. و در صورت انحلال کامل آن مشکلاتی برای مناطقی که از نظر اقتصادی به آن وابسته بودند به بار خواهد آورد.

هر دو هفته يك بار همه برای چند ساعت دور هم جمع می‌شوند. در کنار آن جلسات متعددی در گروه‌های كوچك تشكيل می‌شود. من اکثراً با تیم مدیران اجرایی کار می‌کنم. متد کار ما در اینجا هنوز پیش در آمد گفتگوست، شاید تا دو سال دیگر در این آمادگی آن قدر پیش رفته باشیم که بتوانیم در تمام خطوط، به طور مستمر، به وسیله گفتگو و درباره گفتگو کار کنیم.

تصور من این است که اگر در ابتدای این کار پیشنهاد می‌کردم: «کسانی که مایل به همکاری با من هستند، به فرم يك دایره دوره هم بنشینید!» پیشنهادم پذیرفته نمی‌شد.

ه: در این تغییر و تحول از شما به عنوان راهنما دعوت شده است؛ آیا می‌توانید برای چگونگی فهم و ترتیب صحبت‌ها هم نقشی قائل شوید؟

ساندرز: بله و فعلاً می‌بینیم که هر چه اعضای بیشتری به گفتگو روی آورده‌اند، بیشتر متوجه شده‌اند که برای يك اصلاح رادیکال و زیربنایی نیاز به زمان، مکان و فضای مناسب برای بررسی و جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسائل محوری و عمیق و پروراندن آنها وجود دارد. فکر می‌کنم بسیاری از انسان‌ها میل دارند، سؤالات جدیدی طرح کنند و دیدگاه‌های تازه‌ای به دست آورند. وقتی که با دقت به علایق انسان‌ها و آنچه که آنها را واقعاً به حرکت درمی‌آورد توجه کنیم، می‌بینیم که میل آنها تنها رسیدن به پول نیست.

در برنامه کار و تلاش‌های خود سعی می‌کنم، این ارزش‌های نهفته و عمیق درونی در انسان را بهتر بشناسم و در روند زندگی روزانه افراد امکانات تحقق بخشیدن به آنها را

فراهم سازم. البته تصور من آن است که ارزش‌های عمیقی در درون انسان وجود دارد و این امیدی است که به من نیرو می‌دهد.

دیدگاه‌هایی برای کار به وسیله گفتگو

مصاحبه‌ای بالیندا الینور^۱ و گلناژرارد^۲ «گروه گفتگوی، لاگونا، بیچ کالیفرنیا» گلناژرارد کارشناس ارتباطات است و تخصص وی آموزش گروهی است. چگونگی مدیریت در روند تولید محصولات مدرن موضوع تحقیق و بررسی اوست. بعد از تحصیل شیمی و تکنیک قالب‌گیری، از طرف دولت مأمور تدوین برنامه‌ی درسی برای دبیرستان‌ها شد؛ سپس در یک شرکت محصولات شیمیایی، در قسمت مدیریت محصولات و بازاریابی برای آنها کار کرد. مسائل و مشکلاتی که در آن شرکت در روابط بین افراد وجود داشت باعث شد که به رشته‌ی ارتباطات روی آورد و به بررسی و نظریه‌هایی از توماس گوردن^۳ تا دیوید بوهم و پترزنگه مشغول شود.

لیندا الینور مشاور امور سازمان است، حوزه‌ی اصلی کار وی ایجاد و توسعه‌ی جمعیت‌هایی است که لیاقت و استعداد کار داشته باشند. او بعد از تحصیلات دانشگاهی به مدت ده سال به عنوان مدیر بخش تولید در حوزه‌ی صنعت کار می‌کرد. مشکلات تفاهم بین مهندسان و قسمت‌های بازاریابی وی را علاقه‌مند به مسأله‌ی آموزش در سازمان‌ها کرد. به عنوان راهنمای مدیران نیز فعالیت داشته و همکار «مرکز مدیریت خلاق»^۴ در هیل کالیفرنیا بوده است.

ژرارد و الینور هر دو از پیشگامان پروژه گفتگو هستند و نقش مهمی در توسعه و به کارگیری آن دارند، آنان در یکی از شهرهای کالیفرنیا «گروه گفتگو» را به وجود آورده‌اند و همچنین سمینارهایی برای معرفی گفتگو تشکیل می‌دهند و به علاوه طریقه گفتگو در سازمان‌ها را معرفی می‌کنند.

1. L. Ellinor

2. G. Gerard

3. Th. Gordon

4. Center for Creative Leadership

ه: چه شد که به گفتگو روی آوردید؟

الینور: حدود هشت سال است که در سطوح مختلف سازمان‌ها با مدیران و مجریان آنها همکاری می‌کنم. و از این رهگنر متوجه شده‌ام که اکثر مشکلات موجود در سازمان‌ها به دلیل ارتباط غیر صحیح بین اعضای آنهاست.

در دسر ها نه به دلیل نواقص فنی بلکه به دلیل نقص مدیریت در راهنمایی کارکنانی است که یارشد کافی ندارند و یا مورد توجه کافی قرار نگرفته‌اند. مسأله مهم و تعیین کننده به نظر من این بود که به عنوان راهنما تا چه حد می‌توان مدیران را در تصحیح توانایی‌ها و لیاقت‌های خود مدد رساند. چه حتی اگر مدیران به لزوم تشکیل جلسات گفتگو برای بهبود وضع ارتباط بین کارکنان پی می‌بردند، باز هم به این معنی نبود که مسائل را بتوان در يك جلسه سه روزه و تشکیل کارگاه سه روزه به طور اساسی برطرف نمود.

گفتگو از آن جهت که امکان ارتباط بهتر بین اشخاص را فراهم می‌سازد، زمینه تمرین خوبی برای تحکیم روند گروه است. در فرهنگ مافردگرایی حاکم است، به طوری که حوزه‌ها و میدان‌هایی که بتوان در آنها میزان توانایی‌های گروهی خود را بالا برد و از دیدگاه محدود خود خارج شد، کمتر وجود دارند.

در فرهنگ آمریکایی معمولاً افراد به هنگام انجام کاری از خود سؤال می‌کنند: این کار برای من چه نفعی دارد؟ و یا اگر کمی فراتر بروند، سؤال می‌شود: خانواده من و یا شرکت ما چه نفعی از این کار می‌برد؟ به نظر من گفتگو میدان تمرین مهمی برای همکاری و همدلی است.

ه: خانم ژرارد! چه شد که شما گفتگو را به عنوان يك روش انتخاب کردید؟

گلنا: من علاقه زیادی به ارتباط و دوستی با مردم دارم. حتی وقتی به کارهای گذشته خود فکر می‌کنم و آن دوران را به یاد می‌آورم، متوجه می‌شوم که همیشه این سؤال برایم مطرح بوده است: رفتار ما با یکدیگر چگونه است؟ چگونه با هم سخن می‌گوییم؟ چگونه می‌توان حرف یکدیگر را شنید؟ این ایده که رفتار صادقانه روابط بین انسان‌ها را بهتر می‌کند، به نظر پیش پا افتاده می‌آید، اما وقتی دقیق تر نگاه کنیم، می‌بینیم که چه انرژی‌هایی

صرف رفتار غیر صادقانه، کלק و ظاهر سازی می‌شود و علت آن هم بی‌اعتمادی نسبت به یکدیگر است. همیشه در پی جواب دادن به این سؤال بودم که چگونه می‌توان روابطی را به وجود آورد که در آن انسان‌ها در برنامه‌ها همکاری‌های خود اعتماد بیشتری به یکدیگر داشته باشند؟

ه: بابه کارگیری روش گفتگو چه تجاربی در روند گروه به دست آوردید؟

ژرارد: چنانچه گروهی به مدت چند روز به گفتگو بپردازد. شهود و معرفت حاصل از این نوع کار جمعی موجب نوعی انرژی جمعی و خلاقیت در گروه خواهد شد. اگر این انرژی را مورد توجه و دقت قرار دهیم در خواهیم یافت که هم صراحت و سعه صدر به وجود می‌آورد و هم زمینه‌های لازم و مایه‌های اساسی را برای تغییر و تحول افکار و آراء فراهم می‌سازد. این انرژی پدید آمده می‌تواند علاوه بر تأثیر بر حوزه گروهی یادشده در مقیاس جهانی نیز مؤثر افتد.

کارها و تحقیقات دیوید بوهم را شگفت‌انگیز می‌یافتم و تحت تأثیر آنها از خود سؤال می‌کردم: چگونه و با چه هدفی کار می‌کنی؟ روند ارتباط بین انسان‌ها چگونه باشد تا صداقت در گفتار پدید آید و امکان طرح سؤالاتی که دغدغه خاطر را فراهم کرده‌اند، به وجود آید؟ تنها در صورتی که کردار و گفتار در فعالیت‌های مشخص زندگی صادقانه و صریح باشد، جزئی از ذات انسان محسوب می‌شود. تنها در صورتی فرد متوجه نقش سازنده خود در محیط اطراف خود می‌شود که اهمیت و نتیجه مشخصی از فعالیت خود دیده باشد. سعی می‌کردم در هر جا که ممکن است اصل گفتگو را آزمایش کنم. برای مثال دوستی داشتم که آموزگار دبیرستان بود؛ در کلاس وی گفتگو را معرفی کرده و تمرین کردیم.

در همان زمان، تمرین گفتگو را با خانم‌ها آغاز کردم که بعضاً در گروه‌های مختص زن‌ها و قسمت دیگر در گروهی مختلط از زن و مرد بود.

سؤال اساسی این بود: ما به عنوان زن کیستیم؟ زیرا اگر زن‌ها زمینه‌های مخصوص و راه رشد مخصوص به خود را بهتر بشناسند، می‌توانند یار و رفیق واقعی مردان گردند. سؤالات دیگری که مطرح بود عبارتند از: جهان را چگونه می‌بینیم؟ برداشت‌مان از خود و

از محیط چگونه است؟ تصورات و اصول فکری انسان چگونه بر نوع برخورد و ارتباط متقابل او تأثیر می‌گذارد؟

در همان زمان‌ها لیندارا ملاقات کردم و متوجه شدیم که هر دو به روند دیالوگ علاقه داریم و در صدد بهتر فهمیدن و اجرای آن هستیم؛ فقط از خود سؤال می‌کردیم، چگونه و از چه طریق می‌توانیم راه گفتگوی واقعی را در برابر افراد باز کنیم.

ه: آیا برای تربیت آموزشگاه‌ها، گفتگو می‌تواند نقشی داشته باشد؟

ژرارد: بسیاری از متفکران بر این عقیده‌اند که گفتگو نقش مؤثری برای تربیت دارد. البته در سیستم‌های آموزشی آمادگی لازم برای به کارگیری آن وجود ندارد، یعنی آموزگاران و سیستم اداری آموزشگاه‌ها آمادگی اجرای گفتگو را ندارند. متأسفانه هر جا که نیاز بیشتری به گفتگو مشاهده می‌شود، امکان تحقق آن ضعیف‌تر به نظر می‌رسد. در بین پرفسورها هم حسادت و رقابت وجود دارد. اگر کسی در روند گفتگو خود را داناتر از همه بداند، روند گفتگو را نابود کرده است. کسی که در گفتگو شرکت می‌کند بایستی در موضع محقق و دانش‌آموز باشد.

پرفسورها در دانشگاه‌ها معمولاً در مقام کسی که صاحب علم است حضور می‌یابند و کمتر در پی پژوهش و سؤال هستند.

اینچنین افرادی که فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند و بهترین جواب را برای سؤالات آماده کرده‌اند، تنها در بین دانشگاهیان نیستند، بلکه در کلیسا و در بین طرفداران مذاهب مختلف نیز یافت می‌شوند. گفتگو در فرهنگی که در آن رقابت و دیدگاه‌های فردگرایانه فراوان است، بسیار ضروری است.

برای رسیدن به جایی که نظریه گفتگو در سطوح مختلف جامعه مؤثر باشد، زمان زیادی لازم است؛ روند آن شبیه به روند تکامل^۱ است.

ه: آیا خود شما تجربه کرده‌اید که در اثر اجرای گفتگو، فرضیات و یا تصوراتتان

تغییر کند؟

ژرارد: بسیاری از افراد که برای تمرین گفتگو در جلسات شرکت می‌کنند، فکر می‌کنند به وسیلهٔ این کار ابزاری برای برطرف کردن مشکلات ارتباطات خود به دست می‌آورند. بعد از شرکت در تمرین گفتگو می‌فهمند که عامل اصلی بیشتر بر سر موضع‌گیری در زندگی آنها بوده است و نه یک تکنیک و دستورالعمل ساده، مثل اینکه چگونه باید به هنگام تعمیر ماشین یک آچار در دست بگیرند.

با چنین نگرشی و با چنین برداشتی واقعاً تحولی در انسان‌ها به وجود می‌آید. انسان نمی‌تواند جدای از دیگران در تمرین گفتگو شرکت کند. بلکه من فکر می‌کنم، به وجود آمدن فرهنگ دقت و توجه نتیجهٔ مهم گفتگوست. با توجه به چنین نتایجی می‌توان گفت که خاصیت شفابخشی گفتگو یکی از آثار جنبی آن است. رشد شخصی و کشف لیاقت‌ها نیز در سیر گفتگو امکان‌پذیر است. در گفتگو مانند عبادات، مراقبه و تمرکز، تلاش بر اساس تغییر عکس‌العمل‌های سریع است. هرگاه کسی بخواهد فوراً به مسأله‌ای پاسخ دهد، بدون تردید روند احساسات در آن مؤثر خواهد بود. برای تغییرات واقعی نیاز به زمان هست. اگر خواهان کیفیت‌های جدید، سؤالات ژرف و بصیرت باشیم، بایستی در ابتدا به نفس کشیدن خود دقت کنیم. در مرحلهٔ بعد از آن امکان تماس با ابعاد ژرف خویشتن خویش انسان که در روزمرگی‌های پر مشغله تقریباً غیر قابل دسترس شده‌اند، به وجود می‌آید. کسانی که دارای تجربه در گفتگو، تمرکز و مراقبه هستند، متوجه می‌شوند که بهتر می‌توانند آنچه را که می‌خواهند، ارائه دهند. آنها به دلیل آنکه به این ابعاد ژرف دست یافته‌اند کمتر در دام عکس‌العمل‌های سطحی، تخدیر شدن در مال و ثروت و دیگر اعمال تسلی‌بخش و مسکن می‌افتند.

هـ: سؤال مهمی که این جا مطرح است، آن است که گفتگو در مورد چه چیز باشد.

الینور: معمولاً در ابتدا موضوعاتی مطرح می‌شوند. ولی بیشتر چارچوب تفکری که عامل ایجاد این سؤال در ذهن است مورد بررسی قرار می‌گیرد، وقتی که گروهی به نمونه‌ها و الگوهای فکری خود دسترسی پیدا کنند در واقع کلیدی برای شکوفایی هوش جمعی خود به دست آورده‌اند؛ برخلاف جمع‌های معمولی که به طور روزمره وجود دارد و

دارای سطح هوش پایینی است، همهٔ موارد زندگی، مادهٔ قابل استفاده‌ای برای گفتگوست. بایستی دید کجا و کدام موضوع دارای جذبه و انرژی است و چگونه می‌توان آن را حفظ کرد. دسترسی به ذهنیاتی که تعیین کنندهٔ نوع اعمال و رفتارند، مهم است. لازمهٔ این بررسی دقت کافی و اتخاذ موضع تحقیق و جویندگی است.

گفتگو و سیاست

نظریات ابتکاری برای تأمین نیازهای جامعه آینده

به هنگام بررسی اصل گفتگو سؤالاتی درمورد تأثیر آن وامکان تحقق بخشیدن به آن، ذهن ما را به خود مشغول می داشت؛ سؤالاتی که یا خود مطرح می کردیم و یا از جانب منتقدان طرح می شد. آیا گفتگو به عنوان روش «باهم فکر کردن» می تواند تأثیر اجتماعی هم داشته باشد؟ نظریه گفتگو چه نقشی برای جامعه و سیاست دارد؟ آیا گفتگو در برابر قدرت نهادینه شده شکست خواهد خورد؟

این خطر وجود دارد که گفتگو به صورت يك «تمرین مکالمه خوشایند» فهمیده شود، مانند نظریه «تنش زدایی» گاندی که در ابتدا آن را به صورت «خود را از همه کار کنار کشیدن» فهمیدند. اما گاندی خود گفته است، تنش زدایی پیشرفته ترین شیوه فعالیت در جهان است. تجارب زندگی به وی آموخته بود، که از راه زور و دروغ هرگز به وضع مطلوب نمی توان رسید.

این نوع برداشت به ما جرأت داد، سؤالات مشخص بالا را دنبال کنیم. البته در مورد استعمال لغت گفتگو کمی تردید داشتیم. در افکار عمومی مفهوم گفتگو با مقاصد بسیار

مختلف استعمال می شود. مثلاً از دیالوگ پاپ گرفته که برای هم زیستی مذاهب به کار برده شده است تا برسد به صنعت شیمی که تحت عنوان «شیمی در گفتگو» به تبلیغ برای مقبولیت محصولات جدید و کارخانه های خود می پردازد، همه از مفهوم گفتگو استفاده کرده اند و در جستجوی دیدها و منظرهای جدیدی بوده اند که حتی الامکان مورد تأیید اکثریت قرار گرفته و برای جامعه آینده مناسب باشد.

مفهوم «انسداد سیاسی» در جامعه زمانی مطرح است، که آنچه را که به عنوان «گفتگوی مردمی» عرضه می شود، اکثر مردم امری تحمیلی تلقی کنند.

چگونه می توان از گفتگو به عنوان راهی برای تجدیدنظر در ساختارهای اجتماعی و نهادها استفاده صحیح نمود؟ آرا و روش های موفق و نوینی وجود دارند که بر مبنا و اصول گفتگو استوارند. در این فصل این نظریات را معرفی خواهیم کرد. این نظریه ها که در کشورهای مختلف به وجود آمده اند، تجربه های با ارزشی از حوزه های مختلف عرضه می کنند و شوق دست زدن به اقدامات جدید را در انسان به وجود می آورند.

برنامه ریزی ابتدایی در «واحدهای گفتگو»

پروفسور پتر دینل^۱ در ووبرتال^۲ به منظور سهیم کردن هر چه بیشتر مردم در فعالیت های اجتماعی، «واحدهای برنامه ریزی» به وجود آورده است. این روش برای نمونه به هنگام برنامه ریزی ساختمان جدید شهرداری در کلن و همچنین در طرح اتوبان شهر باسک اسپانیا به کار گرفته شد. خوشبختانه سازمان بودجه دولتی منطقه هم در جهت برآورده کردن نیازهای دموکراتیک محله این روش را پذیرفت و از این برنامه حمایت نمود. پروفسور دینل به کار آیی این نظام گفتگویی که متناسب با افراد مبتدی تنظیم شده است اعتماد دارد و بر این نظر است که این روش در حوزه های مختلف تصمیم گیری آرام آرام و با برنامه مؤثر خواهد افتاد.

پتر دینل: تجربه به من نشان داده است که اگر برای مردم ارزش قائل شوم و آنها را در

1. Dienel

2. Wupertal

برابر مشکلات و تصمیم‌گیری‌های جدید قرار دهم و به تصمیم آنها احترام بگذارم، زمینه برای ایجاد انگیزه همکاری فراهم شده است.

وقتی که کاری بدون اطلاع از نتیجه و تأثیر آن انجام گیرد، یأس و شکست به بار می‌آورد. ژرمن‌های قدیم در قوانین حقوقی خود، شورای عمومی داشتند. همه تصمیمات تنها از طریق این شورا به اجرا درمی‌آمد.

ما چهار سال قبل از حادثه چرنوبیل در پروژه «سلول‌های برنامه‌ریزی» موضوع جواز انرژی را بررسی کردیم. پیرزنی را به یاد می‌آورم که بعد از دوروز شرکت کردن در جلسات گفتگو اصطلاحات تخصصی را فراگرفت و می‌توانست بین انرژی مفید و انرژی اولیه فرق بگذارد. وقتی انسان ببیند دارای نقش مثبتی در جمع است و کاری بر عهده اوست دارای روحیه قوی می‌شود و خود احساس مسئولیت می‌کند. مردم روز به روز بیشتر متوجه می‌شوند که معمولاً هر جایی که بوروکراسی جبرهایی را به وجود آورده است ناشی از جبرهای فکری سازمان یافته است.

برای پروژه «سلول‌های برنامه‌ریزی» حدود ۳۵ نفر را از بین کسانی که آمادگی خود را اعلام کرده‌اند، طبق روش تصادف انتخاب می‌کنیم. اگر کسی غیبت کند، مزد نمی‌گیرد. وقتی که فردی به عنوان شهروند قرار است به نمایندگی دیگران کاری را انجام دهد، بایستی اصولی را رعایت کند. هر فردی در این برنامه نقش معینی را برای مدت معینی ایفا می‌کند. در چنین فعالیتی، سرنویشت گروهی، نگرانی‌شغلی، رقابت و غرور ملی بیمارگونه وجود ندارد. هر کس برای خود و برای کاری که به عهده وی گذاشته شده است، صاحب اراده است. اهمیت این جمع در آن است که همه شرکت‌کنندگان با تمام وجود خود در روند گروه حضور دارند. هیچ نوع اقتداری از طریق نمایندگان این جمع بر هیچ گروهی از مردم اعمال نمی‌شود. به همین جهت مشارکت بیشتر مردم در امور مختلف برای رشد و توسعه دموکراسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

گفتگو بین ادیان

بیشتر مذاهب نیز از مفهوم گفتگو استفاده می‌کنند. البته مذاهب بر اصول عقاید سنتی و تصوراتی در مورد تفسیر واقعیت استوارند. آیا گفتگو واقعیت ساختار مکتبی مذاهب را

به خطر می اندازد؟ و یا اینکه فرم دیگری از علوم، را می توان برای مذاهب، علوم دینی و الهیات تصور کرد؟

پروفسور میسائیل فُن بروک^۱ استاد علوم دینی، در دانشکده الهیات شعبه پروتستان در دانشگاه مونیخ تدریس می کند و سال هاست برای توسعه گفتگوی بین ادیان فعالیت دارد. وی فلسفه و مذهب هندی را نیز در مدرس^۲ و ذن-بودیسم^۳ در ژاپن تحصیل کرده است.

از نظر این استاد به وسیله گفتگو می توان بنیادگرایی مذهبی را متعادل کرده و پلی بین تصورات مختلف مذهبی ایجاد نمود. اهدافی که وی در فعالیت خود دنبال می کند، عبارتند از کاوش در «کمال ذاتی و درونی انسان و شناخت سرچشمه های مشترک روحانی» میسائیل فُن بروک از دو نوع گفتگو سخن می گوید:

«گفتگو در حله اول جنبه ای از حیات موجودات است. انسان همیشه در تماس و مبادله با دیگران است. فرم این تماس و مبادله از یک طرف هم هویتی با دیگری و از طرف دیگر کشیدن خط فاصل بین خود و دیگری است. گفتگوی ادیان، موضوعی خاص است که مربوط به وضعیت فعلی جهان می شود، وضعیتی که در آن روند ارتباطات مختلف در بعد جهانی جریان دارد. مذاهب از هم جدا نیستند، بلکه بر یکدیگر تأثیر می گذارند. محصولات فرهنگ های مختلف با هم مخلوط شده اند. این وضع موجود از طرفی جالب و شوق انگیز است و از طرف دیگر بر خوردها و تشنجاتی به وجود می آورد. بایستی بین گفتگو در سطح نهادها و یا گفتگوی عمومی بین فرهنگ ها و بین ادیان، و گفتگوی بین افراد تفاوت قائل شد. آنچه که برای من در دوران فعالیتیم روشن شده است آن است که کسانی که تعهد اجتماعی دارند و با فقر و سلطه مبارزه می کنند، همدیگر را معمولاً خوب می فهمند، خواه بودیست باشند یا مسلمان، مسیحی و یا یهودی.^۴

1. Michael Von Brück

2. Madras

3. Zen - Budism

4. Michael Von Brück, *Dialog der Religionen*, 7. Jg, 1997, H. 2, S. 170 - 184.

گفتگو در سیاست، علم، ادبیات و کلیسا

هورست - ابرهاردر یستر^۱ پروفیسور در دانشگاه گیسن^۲ در آلمان از پیشقراولان تحقیقات روان تحلیلی خانواده است. وی در عین حال نقشی فعال در سیاست دارد و در نهضت طرفداری از صلح و حفاظت از محیط زیست فعالیت می کند. آقای ریشتریکی از مؤسسان اقدام بین المللی «پزشکان مخالف جنگ اتمی» (IPPNW) است و در کارهای خود گفتگو را بازسازی کرده است.

«از آن زمان که با گفتگوهای افلاطونی آشنا شده ام به متد هم اندیشی و فکر کردن مشترک و جمعی علاقه زیادی پیدا کرده ام. این متد وسیله اصلی علم روان تحلیلی است. از سال ۱۹۹۲ روش گفتگو را در صحبت های جمعی خود با افراد مشهور در سیاست، علم، ادبیات و کلیسا به کار می گیرم. چنین جلساتی معمولاً در يك جای دور افتاده و به مدت دو روز و نیم تشکیل می شود. در این جلسات کسی سخنرانی نمی کند و مطالب آن هم در اختیار افکار عمومی قرار نمی گیرد. افراد مختلفی از مکتب های مختلف و از همه احزاب دموکراتیک در این جلسات شرکت می کنند.

معمولاً دو موضوع را بررسی می کنیم. يك سؤال در مورد اوضاع مشخص سیاسی است و دیگری مربوط به وضع مردم در جامعه است. کتاب من با نام آنگاه که آینشتاین دیگر چیزی نمی دانست در اثر تجاربی که در این گفتگوها داشته ام به وجود آمده است. در این کتاب بعضی از شخصیت های بزرگ تاریخی درباره وضعیت جهان گفتگو می کنند و در مورد اشتباهات این موجود زمینی، در مورد تأملات و تفکرهای شخصی خود و همچنین در مورد دیدگاه ها برای آینده سخن می گویند.»

پروژه هایی برای تأمین نیازهای آینده

در مورد دیدگاه ها و امیدها نسبت به آینده با سه نفر از کسانی که در این زمینه فعالیت دارند و

1. Horst - Eberhard Richter

2. Gie Bener

از گفتگو در حوزه‌های مختلف سیاسی استفاده می‌کنند صحبت کرده‌ایم: سوزان کرتسner^۱ از آمریکا، محقق طرفدار صلح یوهان گالتونگ^۲، که در اسلو، هاوایی و ژنو فعالیت دارد و یار هیرشفلد^۳ از اسرائیل.

شاید برای بعضی از خوانندگان تعجب آور باشد که بسیاری از نمایندگان کنگره آمریکا تحت يك آزمایش وسیع گفتگو قرار گرفتند: سوزان کرتسner با همکارانش مشاور کنگره آمریکا هستند، در این امر که چگونه در اثر گفتگو ارتباطات بین انسان‌ها بهتر می‌شود. تجارب اولیه در این کار بسیار رضایت‌بخش بود، زیرا نشان می‌داد که چگونه انسان‌هایی که وسیله کارشان بیشتر حرف زدن و متقاعد کردن دیگران است، به وسیله گفتگو ابعاد دیگری را کشف می‌کنند. ابعادی که باعث برخورد‌های تازه‌ای می‌شود. در گفتگو با سوزان کرتسner به شرح مبسوط این سمینار گفتگو پرداخته می‌شود.

مصاحبه دیگر ما در این بخش با پروفیسور یوهان گالتونگ پژوهشگر نروژی در امور صلح است: او نیز به اهمیت اصل گفتگو برای کار در مناطق و مسائل بحرانی اشاره می‌کند. او مثال‌های متعددی درباره مفاهیم مختلف گفتگو در فرهنگ‌های مختلف و همچنین درباره زمینه مشترک بین فرهنگ‌های مختلف، برای گفتگوی موفق ذکر می‌کند. گالتونگ، ایجاد همدلی، حتی با مخالفان را عنصر مهمی در نظریه خود می‌داند. در سازمان غیردولتی جدید خود (NGO)، به نام Transcend به وکالت از طرف سازمان ملل به تربیت دیپلمات‌ها و کارگزاران صلح طبق اصول گفتگو مشغول است.

در مصاحبه دیگر زمینه‌های موفقیت در مذاکرات فلسطینی - اسرائیلی در اسلو بررسی می‌شود. مطالب مطرح شده از روزنامه‌نگاری به نام آموس الون^۴ است و مطالب پروفیسور یار هیرشفلد آن را تکمیل می‌کند.

1. Susan Kertznar

2. Johan Galtung

3. Yair Hirschfeld

4. A. Elon

پروژه گفتگودر کنگره آمریکا

مصاحبه‌ای با سوزان کرتسner

حدود پانزده سال است که سوزان کرتسner به تربیت مدیر و مشاور برای سازمان‌ها مشغول است و برای رشد و توسعه سازمانهای یادگیرنده تلاش می‌کند. اصل گفتگو عنصر محوری کارهای اوست. او با جنرال الکتریک، شل و شرکت هواپیمایی اسکاندیناوی همکاری می‌کند و مشاورت پارلمان مذاهب جهانی را به عهده دارد.

سوزان کرتسner جزو گروه مددکاران گفتگو برای کنگره آمریکا بود. این گروه یک جلسه غیر علنی کنگره را در یک آخر هفته برگزار کرد و هدف از جلسه معرفی طرح ارتباط به وسیله گفتگو بود.

حدود ۳۰ نفر از اعضای کنگره در این سمینار شرکت کردند. حدود نیمی از روز صرف آشناسدن با اصول گفتگو شد. در اولین جلسه غیر علنی بیش از نیمی از نمایندگان شرکت کردند که در بین آنها سخنگویان هر دو حزب جمهوری خواه و دموکرات حضور داشتند.

هارتکه مایر: علت توجه نمایندگان به گفتگو چه بود؟

کرتسner: از افراد هر دو حزب نمایندگان وجود دارد که مایل به تغییر کیفیت بحث و جدل‌های عمومی هستند.

هدف این ملاقات آشنایی با سازوکارهای گفتگو بود. رعایت کردن شرایط گفتگو مشکلاتی هم به همراه داشت و مسائل خصوصی بعضی‌ها مطرح شد و به روزنامه‌ها هم کشیده شد. در جلسه مقدماتی بعضی‌ها در ادامه گفتگو تردید داشتند، ولی با وجود این، اکثر آنان میل داشتند، نوع دیگری، غیر از هم‌صحبتی و گفتگوی متداول را امتحان کنند.

ه: روند جلسه غیر علنی چگونه بود؟

کرتسner: در ابتدای نفر از نمایندگان در حدی که بتوانند راهنمای گفتگو بشوند، با سازوکار گفتگو آشنا شدند. سپس ۲۶۰ نماینده به گروه‌های سی نفری تقسیم شدند که هر کدام از آنها یک راهنما داشت از بین نمایندگان که برای این امر آموزش دیده بودند. موضوع جلسه در ابتدا بررسی تأثیر نوع سخن گفتن نمایندگان و رفتار آنها با یکدیگر بود.

در طول جلسات الزامات گفتگو رعایت شد و به روشن شدن زمینه‌های فکری و الگوهای ذهنی نمایندگان انجامید. این امر نیز روشن شد که مشکلات و دردهایی که هر دو حزب دارند به هم شباهت دارد.

ه: این گفتگو چه نتیجه‌ای داشت؟

کر تسنر: سخنگویان هر دو جناح قرار دیدار هفتگی گذاشتند. یکی از آنها پیشنهاد کرد جلسات گفتگوی عمومی را سالی یک بار تکرار کنیم. بعضی از آنها می‌گفتند: ما اطلاع کمی در مورد گفتگوی واقعی داریم، و نمی‌دانیم که به عنوان گروه گفتگو کننده قادر به ایجاد پروسه‌ای هستیم که در آن نوآوری ممکن باشد یا نه و بعضی‌های دیگر می‌گفتند: ما بایستی گفتگو را تمرین کنیم و توانایی‌های لازم را در خود پرورش دهیم.

ه: در این گفتگو چقدر از انتظارات شما برآورده شد؟

کر تسنر: نمی‌دانم تأثیر این گفتگو در نمایندگان تا چه مدت باقی خواهد ماند. ولی در یک ارزیابی اولیه می‌توانم بگویم که گفتگو تأثیرات مثبتی بر نمایندگان داشت. لااقل می‌توان گفت بهترین کاری بود که می‌شد در یک تعطیلی آخر هفته به منظور آشنایی با راه‌های جدید و همکاری و احساس مسئولیت جمعی، انجام داد.

صلح تنها در صورتی برقرار می‌شود که دعاوها با مسالمت حل و فصل شوند

مصاحبه با یوهان گالتونگ

پروفسور دکتر یوهان گالتونگ به سال ۱۹۳۰ در نروژ به دنیا آمده است و مؤسس تحقیقات دانشگاهی صلح است. در کنار نقش خود به عنوان یک پروفسور بین‌المللی، از سال ۱۹۵۹ تا ۱۹۶۹ مدیر اولین انستیتوی تحقیقات صلح در جهان بود. علاوه بر فعالیت‌های تحقیقی مشاور بخش‌های مختلفی از سازمان ملل، دارنده جایزه نوبل آلترا تیبو و ده دکترای افتخاری است.

هارتکه مایر: شما در پنج قاره پروفسور هستید و در مذاکرات تنش‌زدایی در سراسر جهان شرکت می‌کنید.

گالتونگ: بندرت در جایی به طور دائمی سکنی گزیده‌ام، چادر نشین‌ها هم مردم صلح دوستی هستند. اکثراً با اتومبیل‌هایی که جای اقامت هم در آن هست

در راهم. نخواستیم در دانشگاهی کرسی دائمی داشته باشیم، چون این کار از نظر فکری و ذهنی مرا محدود می‌سازد. با روح مستقل بهتری می‌توانم پیشنهادات مفید بدهم. گفتگوی بدون پیش‌داوری را برای رشد همدلی و مقبولیت متقابل مهم می‌دانم.

ه: نظر شما در مورد دشمنی‌های قومی و محدودیت‌های فکری جدید چیست؟
گالتونگ: همیشه راه‌های دیگر وجود دارد. منظورم گاندی و ماندلاست که بر این باور بودند که همیشه می‌توان در مسائل و جریانات نقطه عطف مثبت به وجود آورد. موضع شخصی البته بسیار تعیین‌کننده است. بدبینی به تسلیم روشنفکرانه می‌انجامد. روند تنش‌زدایی را نباید فقط به عهده متخصصان گذاشت. وظیفه متخصصان تنها تهیه و ارائه دیدگاه رسمی است. بهتر آن است که ده‌ها هزار جلسات مختلف گفتگو با مردم، در هر انجمن محلی، در هر سازمان غیردولتی به وجود آید و همه کسانی که سعی در تفاهم دارند و می‌خواهند اختلاف را کنار بگذارند در آنها، شرکت کنند.

اگر کسی به عنوان عضو چنین جلساتی درباره وقایع جلسه گزارش دهد، مانند آن است که موقعیت را از نو مشاهده می‌کند. وقتی بخش‌های دیگر هم همان کار را بکنند، تصویر کلی را توسعه داده‌اند. اگر این گزارش‌ها از يك محل و از يك گروه باشد، بُعدی از عواطف و احساسات در صحبت وارد می‌شود مثلاً: (این طور نبود! به این دلیل این کار را کردی؟ و غیره) و یا برخاستن و مجدداً وقایع را تاروی آوردن به مشاجره یادآوری کردن. البته یادآوری می‌تواند تأثیر پالایش‌کننده داشته باشد، به شرطی که ناهنجاری‌ها و چالش‌ها از طریق ضوابط و تکنیک‌های گفتگو مهار شود و از بین برود. در چنین حالات احساساتی حتی می‌توان برای تفاهم بهتر هر کس خود را به جای دیگری بگذارد و از دید او در مورد موضوع گزارش دهد.

برای برقراری همدردی و هم‌احساسی بایستی تمرین کرد. از نظر ما این تمرین را می‌توان تحت عنوان «بازسازی»^۱ و «آشتی‌کنان» معرفی کرد. هدف اصلی تنها آن نیست

که تأثیرات پیش فرض‌های انسان‌ها در رفتارشان فهمیده شود، بلکه فعالیت مشترک برای ایجاد و توسعه نوع جدیدی از تفاهم بین انسان‌ها نیز پی‌گیری می‌گردد. حال ممکن است این فعالیت مشترک به صورت بازنگری و عزاداری جمعی به منظور شفایابی و درمان ویژه‌ای باشد، یا همکاری برای آبادانی، یا تنش‌زدایی مشترک و یا تلاش ناخوش آیند در روند عنرخواهی و یا شرکت در گفتگو به منظور تصحیح شرایط زندگی مشترک.

ه: آیا مثال‌هایی برای سنت‌های اجتماعی مشخص در نظر دارید که در آنها تنش‌زدایی از طریق دیالوگ به وجود آمده باشد و امروز هم هنوز مورد استفاده قرار گیرد؟
گالتونگ: بلی روش‌هایی در هاوایی وجود دارد که به نظر من مثالی برای يك گفتگوی اجتماعی مشخص است. این نظریه را به وسیله مثالی شرح می‌دهیم.

فردی شب در خانه‌اش خوابیده است. ناگهان صدایی می‌شنود برمی‌خیزد و پسری را می‌بیند که با پولی که دزدیده است دارد فرار می‌کند. به پلیس خبر می‌دهد، پلیس پسر را که سابقه جرم دارد می‌شناسد. اگر کسی سه بار به چنین جرایمی دست زند، به زندان طولانی محکوم می‌شود. اما در فرهنگ هاوایی يك سنت وجود دارد که تنش‌زدایی، بازسازی و مصالحه را با هم پیوند داده است. عنوان این متد عبارتست از: «تصحیح یا به نظم آوردن».

صاحب‌خانه این متد را می‌شناسد. پسر را در نظر می‌گیرد و در مورد عواقب محکومیت این پسر به بیست سال زندان فکر می‌کند و به پلیس می‌گوید بگذارید، من خود به حل مشکل پردازم و آن را درست کنم. در صحبت‌ها معلوم می‌شود که پسرک خواهر مریضی دارد و خانواده آنان پول کافی برای معالجه وی ندارند. جلساتی با پسر، خانواده وی و همسایگان تشکیل می‌دهند و با متد گفتگو مسائل و مشکلات و ریشه‌های آن را صادقانه بررسی می‌کنند و همچنین در پی راه‌حل‌هایی برای جلوگیری از دست‌زدن به این عمل در آینده برمی‌آیند. البته کار خلاف وی صحه‌گذارده نمی‌شود. پسر عنرخواهی می‌کند و برای جبران کار خلاف خود مجبور می‌شود مدتی در باغ آن خانه کار کند. در همان مدت هم راهی جستجو می‌شود برای آنکه خانواده پسر را در امر معالجه و درمان یاری دهند. در پایان هم يك گزارش که مورد قبول همه شرکت‌کنندگان باشد تهیه می‌شود و بعد گزارش

تهیه شده را می‌سوزانند. تا به طور سمبلیک نشان دهند که این مسأله خاتمه یافته است.

ه: گفتگو از نظر شما چه معنایی دارد؟

گالتونگ: گفتگو به نظر من در حلهٔ اول «استفاده از کلام» است. گفتگو مفهوم کلیدی برای تنش‌زدایی و فعالیت در برقراری صلح دارد. نقش گفتگو در برابر این وظائف، همان نقشی است که روان‌تحلیلی برای روان‌درمانی دارد.

کلمهٔ «لوگوس» برای من به منزله ابزاری است که با آن کار می‌کنم. منظور از گفتگو در اینجا فقط صحبت معمولی نیست، بلکه تفاهم مشترك، همفکری، خلاقیت و نواندیشی است.

هدف اصلی گفتگو تلاش جمعی و همکاری برای رسیدن به بصیرت جدید است. نتایج حاصل در این حال متعلق به فرد نیستند بلکه به جمع تعلق دارند.

مهمترین عنصر در گفتگو «شنیدن» است که زمینهٔ آن توسط احترام متقابل ایجاد می‌شود. به حرف‌های دیگران بایستی با فکر باز گوش فراداد، و با این وسیله دید خود را وسیع تر نمود. اما اگر کسی عقیده داشته باشد به «راه صحیح» برای هدایت مجرمان دست یافته و جواب و حل قطعی این مشکل را می‌داند، راه دیگری غیر از گفتگو را در پیش گرفته است.

ه: چگونه می‌توان از مفید بودن موضع خود اطمینان حاصل کرد؟

گالتونگ: اگر انسان بتواند ارزیابی‌ها و تعیینات را کنار بگذارد و علاقهٔ واقعی به يك جواب داشته باشد، بداند که در راه صحیح قرار دارد و حاضر به یادگیری است. انسان بایستی از جایزه و جریمه حذر کند. وظیفهٔ انسان در روند تنش‌زدایی عبارتست از اتخاذ موضعی که تغییر و تحول ایجاد نماید. شرکت‌کنندگان خود به بصیرت و روشنی می‌رسند. تنها کاری که فرد دیگر می‌تواند انجام دهد، آن است که فضای مناسب و مستعدی برای خلاقیت فراهم آورد.

ه: چه درسهایی در مشاجرات بروز می‌کنند؟

گالتونگ: به نظر من دو مشکل وجود دارد، از يك طرف قول و قرارهایی می‌گذاریم و به طور ضمنی تهدید می‌کنیم. به این ترتیب مزاحم جریان آزاد فکر و اندیشه برای رسیدن

به راه حل جدید و ابتکاری می‌شویم. خطر دیگر ظهور این امکان است که روند گفتگو به يك مباحثه معمولی تبدیل شود با این انگیزه که «حق با کیست». اگر انسان در صدد تنش‌زدایی است، نبایستی به هیچ وجه جدال را حمایت کند. هدف در تنش‌زدایی، شناخت زمینه‌ها و نظریه‌های ریشه‌ای دیگری است.

ه: در موقعیت فعلی جهان ضروری‌ترین کار چیست؟

گالتونگ: ما نیاز به کار گزارانی داریم که به طور مشخص برای ایجاد صلح فعالیت می‌کنند. و همچنین به افرادی که استعداد گفتگو را پرورش می‌دهند. بایستی يك دانشگاه و یا يك آموزشگاه وجود داشته باشد که به طور عملی برای ایجاد صلح تحقیق کند و با ابتکار و خلاقیت، طرح‌های تازه و پروژه‌های تازه را توسعه دهد.

از این جهت گفتگوی واقعی بسیار مهم است. انسان پیش خود تصور می‌کند، چه می‌شد که صدها هزار نفر را که شغل‌شان تنش‌زدایی است در سرتاسر جهان می‌داشتیم، که قادر به پرورش و توسعه استعداد و توانایی گفتگو بودند. فکر می‌کنم، دانشگاه و یا دانش‌سرایی که این کار را بتواند انجام دهد، مستحق جایزه نوبل است.

تحقیقاتی که برای ایجاد صلح و با تعهد اجتماعی انجام می‌گیرد مهم است، ولی از این کار مهم‌تر تربیت افراد صلح‌جو و برداشتن قدم‌های مشخص برای صلح است. سه نکته‌ای که بر آنها تأکید داریم عبارتند از: ۱- هم‌احساسی و هم‌دردی ۲- دوری جستن از خشونت ۳- خلاقیت.

زور و خشونت محصولی جز خشونت ندارد. ارتش را از این امر مستثنی نمی‌دانم. اما راه بایستی همسان با هدف باشد.

گفتگوی زیست محیطی^۱

تاکنون مطالب و گزارشات متعددی در مورد تخریب محیط زیست و عواقب آن منتشر شده است ولی در عین حال وضع محیط زیست روز به روز در سراسر جهان بدتر می شود. طبق نظر متخصصان و پژوهشگران تنها راه نجات کره زمین و تأمین سلامت جامعه آینده بشر، زندگی کم مصرف و توأم با صرفه جویی است. بعبارت دیگر تنها راه نجات از بحران محیط زیست محدود کردن خواسته ها و ادعاهای انسان است، چه منابع طبیعی زمین نیز محدود است.

یکی از طرح های جاری برای حفظ محیط زیست، «پروژه محیط زیست و ارتباطات» در شهر اُسنابروک^۲ کشور آلمان است. این پروژه از جمله برنامه های «انجمن آدولف-رایش واین»^۳ است و نهاد آلمانی محیط زیست هم از آن حمایت نموده است. این پروژه در صدد یافتن راه حل در مورد این مسأله است، که تربیت برای حفاظت از محیط زیست

1. Ökologie

2. Osnabrock

3. Adolf-Reichwein

چگونه باشد و از چه راهی می‌توان آگاهی افراد را نسبت به محیط بالا برد. این کار عمدتاً وظیفهٔ کسانی است که بر نامهٔ حفاظت از محیط زیست و مدیریت اوضاع بحرانی را چه در مورد منازعات و چه در مورد محیط زیست به عهده گرفته‌اند. برای این مدیران و مربیان لازم است که در قدم اول انگیزه‌های خود را بشناسند و توانایی‌های خود را توسعه دهند.

روز به روز برای افرادی که به مسائل محیط زیست فکر می‌کنند و نسبت به آن احساس تعهد می‌نمایند، روشن‌تر می‌شود، که شرط لازم برای پیدا کردن راه حل و اتفاق نظر برای این مشکل گفتگوست. هدف اصلی در پروژهٔ محیط زیست نهاد رایش و این، تنها اقدام برای حفظ محیط زیست نیست، بلکه تلاشی است برای ادغام فرد در جمع و همزیستی او با محیط پیرامون خود؛ هدف این پروژه حفاظت از محیط زیست به صورتی که تا به حال مرسوم بوده، نیست، بلکه حفاظت از محیط به عنوان «خویشتن و سعت یافته» انسان مدّ نظر است. گرگوری باتسن^۱ «خویشتن و سعت یافته» را با جملات زیر تعریف می‌کند:

«اینکه خویشتن خویش انسان به صورت شیئی در آمده است، عامل اصلی بحران زیست محیطی عصر حاضر می‌باشد. ما فکر می‌کردیم انسان تا ابد ماندگار است و لذا تلاش برای بقای خود می‌کردیم و فکر می‌کردیم، این واحد ماندگار يك فرد به تنهایی است و یا يك نوع منحصر به فرد در روی زمین است؛ در حالی که در واقعیت و با توجه به تاریخ تکامل انسان، نوع انسان بعلاوهٔ محیط زیست وی پدید آورندهٔ این واحدهستند. زیرا انسان در ذات خود موجودی وابسته است.»^۲

تجربه‌ها، دیدگاه‌ها، تمرین‌ها

سؤالی که در نتیجهٔ تجربه‌های به دست آمده در نهضت حفاظت از محیط زیست برای ما مطرح گشت، این است که چگونه می‌توانیم به هنگام بررسی موضوعی که به همهٔ ما مربوط می‌شود، در بین جناح‌های مختلف، نوعی رابطهٔ عمیق به وجود آوریم؟ بسیار لازم است که

1. G. Bateson

2. Zit. nach Macy, *Die Wiederentdeckung der Sinnlichen*. S. 225

در جستجوی شیوه‌های جدیدی از نحوه ارتباط در بین انسان‌ها بر آییم. زیرا کم‌کم ناامیدی کسانی که در مورد تخریب محیط زیست اطلاعات کافی دارند ولی نمی‌دانند که با مدیران صنایع چگونه باید صحبت کنند، زیاد می‌شود. متدهای متداول تربیت برای حفاظت از محیط زیست و سخنرانی‌ها در این مورد بی‌تأثیر شده‌اند. به نظر می‌رسد گفتگو فرم و متد جالبی باشد که به بحث‌های بی‌فایده و برخوردهای تهی پایان بخشد.

دیوید بوهم به مسأله جهانی بحران زیست محیطی نیز پرداخته است. به نظر وی قطع شدن ارتباط و از بین رفتن همبستگی‌های اولیه انسان با زمینه‌های زندگی طبیعی‌اش باعث این بیگانگی شده است.

دیوید بوهم در کتاب دیالوگ (صفحه ۱۶۸) می‌گوید: «می‌توان گفت که رشته‌ای که انسان را همیشه به عالم وصل می‌کرد، پاره شده است. در ارتباطات به طور مکرر اشاره شده است که ما در دوران آخر عمر طبیعت به سر می‌بریم. انسان‌های اولیه طبیعت را قهار و دور از دسترسی و کنترل خود می‌دانستند. ولی اکنون می‌بینیم به نقطه‌ای رسیده‌ایم که ما طبیعت را ویران می‌کنیم. در فرهنگ‌های قبیله‌ای گفته می‌شود: طبیعت به مثابه مادر است و بایستی متوجه رفتار خود با وی باشیم. امروزه مردم این بیان را بی‌اعتبار می‌دانند. می‌خواهند زمین را غارت کنند. چنین تغییر روشی در نوع ارتباط با طبیعت، یعنی پاره کردن رشته همبستگی با آن که دارای تأثیر دیگری بر زندگی انسان‌ها نیز هست. در گذشته‌ها اگر مردم از وضع هوای محلی که در آن زندگی می‌کردند، ناراضی بودند، با خود می‌گفتند، خارج از این محل به طبیعت رو می‌آوریم؛ طبیعت شفافت. اما این دید تجملی دیگر از بین رفته است و همه به این نتیجه رسیده‌اند که طبیعت هم بی‌حد و مرز نیست.

این نوع آگاهی تغییرات روانی عظیمی را با خود به همراه دارد. مانند آن است که گفته شود: «بعد از این به مادر خود نمی‌توان متکی باشی. اکنون تنها هستی.» ما اکنون در يك چنین وضعیتی قرار داریم. بقایا نابودی طبیعت به دست ماست. در این وضع معیار جدیدی برای جهت‌گیری نهفته است: مسئولیت حفظ و بقای کره زمین واقعاً بر عهده ماست.

در اینجا سؤال مطرح می‌شود: زمینه این مسئولیت چیست؟ ما که هستیم؟ طبیعت

چیست؟ از کدام سرچشمه‌های درونی برای انجام مسئولیت‌های خود استفاده کنیم؟ هستی ما چیست که امکان برعهده گرفتن چنین مسئولیتی را به ما داده است؟ زمینه این امکان چیست؟ معمولاً انسان هستی خود را اینچنین نمی‌بیند. این وضع بدان می‌ماند که فردی در تمام عمر با این فکر رشد کرده است که پدر و مادر مواظب وی هستند ولی ناگهان وضع تغییر کرده و برعکس می‌شود.^۱

یوهانا میسی^۲ متخصص اکولوژی دیدگاه نظام‌مندی را در این مورد پیشنهاد می‌کند، وی می‌گوید، تنها در صورتی که انسان خود را عضوی از زمین بداند و این همبستگی را احساس کند، در آن صورت به نفع خود از طبیعت هم حفاظت می‌کند. این انفصال مصنوعی بین انسان و طبیعت زمینه اعمال انتحاری است. البته از نظر این دانشمند، مفهوم منفعت شخصی را بایستی فراگیرتر از معمول در نظر گرفت و محدود به سود و زیان یک فرد نکرد. برای مثال کسی به این فکر نمی‌افتد که خواهش کند: «خواهش می‌کنم، پای خود را قطع نکن»، زیرا پا عضوی از بدن انسان است و قطع کردن آن جنایت محسوب می‌شود. درخت‌های جنگل آمازون هم دستگاه تنفسی فراگیر انسان هستند و عضوی از بدن انسان به‌شمار می‌روند.

این دانشمندان مطلبی را از قول متخصص جنگ‌های مناطق حاره، ژان سید^۳ نقل می‌کند: «سعی می‌کنم به خاطر داشته باشم که این من نیستم که سعی در حفاظت از جنگل‌ها دارم، بلکه من عضوی از جنگل‌ها هستم، که در این عصر به صورت انسان فکور رشد کرده است.» دانشمندانی که بر ارتباط نظام‌مند انسان با طبیعت تکیه دارند، بر این عقیده‌اند که چنین نگرشی، می‌تواند فردیت منفصل شده انسان را متصل کند و فردیت کوچک شده او را توسعه دهد.

«متأسفانه دعوت به رعایت اخلاق در چارچوب نهضت محافظت از محیط‌زیست این احساس را برای مردم به وجود آورد که بایستی فداکاری کنند، از خواسته‌های خود

1. *Der Dialog*, s. 168f.

2. J. Macy

3. Gahn Seed

چشم‌پوشی نمایند، اخلاق را رعایت نموده و احساس مسئولیت کنند. اما اگر انسان خویشتن خود را وسعت دهد و درون خود را عمیق‌تر بنگرد، متوجه می‌شود حفاظت از طبیعت، حفاظت از خود است و با این نگرش رعایت اخلاق متناسب با محیط زیست بسیار راحت‌تر است.»

در این قسمت از تئوری سیستم‌ها نظریات دیوید بوهم و گرگوری باتسن به هم می‌رسند. طبق نظر باتسن مطلق کردن «من» برای انسان، بزرگ‌ترین اشتباه معرفتی غرب است. به نظر وی هیچ‌گاه مقوله «من» در مقابل مقوله «تو» و یا «شیء» وجود ندارد. از نظر این دانشمند، «خود» قسمت کوچکی از یک سیستم بزرگ‌تر است که در آن فکر کردن، عمل کردن و تصمیم گرفتن به وقوع می‌پیوندد.

در سمینارهای گفتگو انواع مختلف گفتگو را تمرین کرده‌ایم، بعد از راهنمایی‌های مقدماتی سعی کردیم در گروه‌های کوچک افراد را به اهمیت اساسی گفتگو آگاه سازیم. به وسیله سؤالات مختلف سعی کردیم نقش انسان را در ارتباط با زمینه‌های زیست بومی‌اش روشن کنیم. یک تمرین به صورت نوشتن یک نامه برای بچه‌ای خیالی در آینده دور، یعنی بچه‌ای از هفت نسل بعد انجام دادیم. این نامه حالت جدیدی به جلسه گفتگو داد. در این تمرین از شرکت‌کنندگان خواسته شد، نامه‌ای از وضع فعلی خود و محیط خود برای آن بچه بنویسند. نامه‌ها در گروه‌های دوفره خوانده و بررسی می‌شد.

همه کسانی که این تمرین‌ها را انجام دادند از نوعی نگرانی نسبت به آینده حیات بشر گزارش می‌دادند. نگرانی از اینکه انسان عصر حاضر طبیعت و منابع طبیعی را بدون توجه به نیاز آیندگان در خدمت منافع خود گرفته و ویرانه‌هایی برای نسل آینده به جای گذاشته است. مسائلی از قبیل شکاف لایه ازن گرفته تا زواید اتمی و غیره همه از عواقب سوء استفاده از طبیعت و برخورد غیر مسئولانه نسبت به جهان بوده است.

تدارکاتی برای همزیستی با محیط زیست و نقش گفتگو در آنها

به هنگام اشتغال در پروژه محیط زیست وابسته به «تهاد رایش-واین» با افراد و گروه‌های زیادی که از روش گفتگو در حوزه‌های مختلف فعالیت خود استفاده کرده بودند آشنا شدیم.

دغدغه آنان در اقدامات خود، پیدا کردن روشی مطمئن برای تربیت متناسب برای حفاظت از محیط زیست بود و اینکه آیا گفتگو برای این منظور مناسب است یا نه.

در زیر با چند نفر از متفکران که در این راه فعالیت داشته‌اند، مصاحبه کرده‌ایم. ابتدا اقدامات سوئدی‌ها را که در این کتاب از آنها نام برده شده است، معرفی می‌کنیم. بامدیر این پروژه، پروفسور علوم پزشکی کارل هنریک-ربرت^۱ صحبت کرده‌ایم و از او در مورد سر موفقیتش در رسیدن به اتفاق نظر سؤال کرده‌ایم.

این پروژه که گام طبیعی^۲ (TNS) نامیده می‌شود، در نظر دارد که از طریق ایجاد اتفاق نظر در یک جامعه، آن را به سوی جامعه‌ای متناسب با نیازهای آینده متحول سازد. روشی که در این پروژه به کار می‌رود گفتگوست و دارای مبانی علمی مستدل با شعار: «سادگی، بلون محدودنگری»^۳ است. چارچوب مفید و مناسب برای شرایط تولید اقتصادی تنظیم می‌شود. این چارچوب بایستی بر اساس استدلال‌ات علمی بنا شده باشد. در اول کار مشکلات و مسائل اساسی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به هنگام جستجو برای جواب دادن به مسائل امکان شرکت هر چه بیشتر مردم فراهم می‌شود. در این راستا تنها راه‌حلهایی پذیرفته می‌شوند، که محدود بودن منابع طبیعت را در نظر گرفته باشند و همچنین امکان دوباره به کارگیری زواید حاصله را فراهم کرده باشند. کارل-هنریک ربرت در مصاحبه خود در صفحه آینده جریان و سیر فعالیت خود را گزارش داده است. پروژه‌وی به عنوان بهترین ابتکار اجتماعی به دریافت جایزه از دانشکده انگلیسی نوآوریهای اجتماعی^۴ نائل شد.

در این فصل مصاحبه‌های دیگری نیز آمده است. سارا شلی^۵ و یوزف لاور^۶ از جمله دانشمندانی هستند که از روش گفتگو در کار با شرکت‌های بزرگ استفاده کرده‌اند. اینان نظریه «سازمانهای یادگیرنده» را که در آن آموزش جمعی از طریق گفتگو انجام

1. K.H. Robert

2. THE NATURAL STEP

3. Simply Without Reduction

4. Institute for Social Inventions

5. Sara Schely

6. J. Laur

می‌گیرد با اصول مطرح در پروژه «گام طبیعی» تکمیل می‌کنند. پروژه «گام طبیعی» طبق اصول ترمودینامیک پایهریزی شده است و جهت‌گیری آن توجه به محیط زیست است. نظریه زیست محیطی ژرف^۱ مدخل دیگری در مورد مسائل محیط زیست است. توماس بری^۲ دانشمند معروف تاریخ تمدن و الهیات بر این نظر است که اگر انسان بتواند یک حالت گفتگوی متناسب با طبیعت و محیط پیرامون و عالم به وجود آورد، برخوردش با آنها تغییر خواهد کرد. ایجاد چنین حالت و موضعی زمینه را برای ادغام دست‌آوردهای علوم تجربی و طبیعی و هم تجارب نظام یافته فرهنگی مختلف در یکدیگر فراهم می‌سازد. بری گفتگورا همچون جلوه عام کیهانی در سیر شکوفایی جهان توصیف می‌نماید و توجیه می‌نماید که امروزه بایستی سعی در باز فهمیدن این جلوه و این زبان نمود. تلاش در این راه از سکوت حاکم در رابطه انسان با زمینه‌های طبیعی زندگی‌اش جلوگیری نموده و هم‌زمانی بین آنها ایجاد می‌نماید.

چگونه می‌توان جامعه را از طریق گفتگو به سوی جامعه یادگیرنده سوق داد

مصاحبه با کارل هنریک ربرت در استکهلم

همه دانشمندان مهم در دنیا در این امر اتفاق نظر دارند که محیط زیست به مشکلات بزرگی دچار شده و اتخاذ یک جهت‌گیری و برنامه‌ریزی جدید در کشورهای صنعتی اجتناب‌ناپذیر است. امانه تنها دانشمندان توجه به مسائل مهم و زیربنایی محیط زیست را لازم می‌دانند، بلکه اکثریت مدیران، نمایندگان دولتی، نمایندگان امور کشاورزی و حوزه‌های دیگر اجتماعی در این رأی متحدند که بایستی انسان جهت‌گیری جدیدی نسبت به محیط زیست و طبیعت اتخاذ نماید.

رئیس دولت کشور سوئد مسئولیت پوشش دادن به برنامه حفاظت از محیط زیست را به عهده می‌گیرد. یک شرکت بیمه بزرگ بانی مخارج تدوین، چاپ و نشر مواد راهنما، از کتاب گرفته، تا نوار ضبط صوت و ارسال آنها به خانه‌ها و آموزشگاهها می‌گردد. هدف از این

1. Tiefenoekologie

2. Th. Berry

کار مطلع کردن مردم از وضع محیط زیست و رساندن آنان به اتفاق نظر در فعالیت های لازم در این مورد است.

پروفسور ربرت یکی از متخصصان بزرگ در تحقیقات مربوط به سرطان است. پروفسور ربرت دست به ایجاد نهضتی مهم در پی حفاظت از محیط زیست زد. اسم این پروژه را «گام طبیعی» (TNS) گذاشتند. پروفسور ربرت همیشه با گزارشات متناقضی از مسئولان روبرو می شد و از این امر بسیار متأسف بود. علت این تناقضات سودجویی صاحبان صنایع و گروه های مختلف اجتماع بود. آنان محتوای جواز و گزارش را بر مبنای علائق خود تهیه می کردند. اما او به عنوان پزشک و محقق سرطان با این واقعیت روبرو بود که روز به روز سیستم دفاعی بیمارانش و بویژه کودکان ضعیف تر می شد. اما چه باید کرد؟ چگونه می توان مردم يك جامعه را به خویشتن داری و جلوگیری از اسراف دعوت کرد و جامعه را به يك آموزشگاه زیست محیطی تبدیل نمود؟

هارتکه مایر: پروژه «گام طبیعی» بر چه پایه ای استوار است و پیام آن چیست؟

ربرت: زمینه کار، سلول، کوچکترین واحد زنده در دنیاست. تحقیقات زیادی درباره توکسین^۱ و تأثیر آن بر سلول انجام داده ام. سلول يك موجود بیولوژیکی است و حیات آن به چگونگی شرایط محیط زیست بستگی دارد و به ایدئولوژی و سیاست کاری ندارد. مسموم شدن محیط زیست به ضرر همگان است، خواه فرد، رئیس يك کنسرسیون بزرگ و یا يك راننده ساده باشد. همه به يك نسبت دچار مسمومیت می گردند.

ساختمان بدن پستانداران دارای قوانین بیولوژیکی مشابهی مانند انسان است و آنها هم مانند انسان مسموم می شوند. وقتی که متوجه می شویم به دلیل تخریب محیط زیست، انواع زیادی از جانوران را نابود کرده ایم، می توانیم حدس بزنیم، چه وضعی در انتظار ماست. انسان عضو انفصال ناپذیر از جریان چرخش طبیعت است.

هر طور که هست، بایستی انسان خود را برای رسیدن به اتفاق نظر در باره مسائل مهم آماده سازد. مشکل اساسی آن است که امروزه انسان در سیل اطلاعات خفه می شود. ولی

این اطلاعات نه دانش کافی برای زندگی در اختیار انسان می گذارد و نه رفتار متناسب را به انسان نشان می دهد. درباره چگونگی ساز و کار سیستم ها چیزی نمی دانم. مهمتر از همه اینکه زبان مشترکی وجود ندارد، تا بتوان در مورد این گونه مسائل باهم گفتگو کرد. بایستی جریان گردش اقتصاد را متناسب با محیط زیست و بدون سمومات به آن نحوی که سلول زنده نشان می دهد، ایجاد نمود. این کار خود به خود و بدون تلاش مستمر انجام نمی گیرد.

پروژه گام طبیعی در پی ایجاد چنین تحولی است: پشت کردن به شیوه تولید خطی، یعنی اقتصاد مبتنی ماده خام- فضولات و پخش مواد توکسینه در طبیعت و رو کردن به جریان اقتصادی با مدار بسته. این کار برای ادامه حیات لازم است. حیات ارگانیک میلیون ها سال در مدارهای بسته رشد و نمو پیدا کرده است و در این مدار از هر گونه از فضولات در فرم های دیگری از حیات دوباره استفاده شده است.

ه: اتحادیه های طرفدار محیط زیست و بخش وسیعی از اقتصاد و علوم هنوز به توافقی در این مورد که چه کاری برای حفاظت از محیط زیست لازم است، نرسیده اند. ربرت: تازمانی که در این زمینه اتفاق نظر وجود نداشته باشد، مخالفت ها و مقاومت ها اجتناب ناپذیر است. علت آن است که ما به مسائل به طور سطحی نگاه می کنیم و به عمق آنها نمی پردازیم. مثلاً چه می شود اگر به سیاستمداری که در باره زاد و ولد سگان دریایی سؤال می کند و از تأثیر PCB بر آن می خواهد بداند، جواب واضحی داده شود، تا او بتواند تصمیمی اتخاذ نماید؟ جوابها چند پهلوست، مثلاً می گویند: «هنوز نمی دانیم که آیا زاد و ولد سگان دریایی در اثر PCB از بین می رود یا نه.» و یا «بله ما به این نتیجه رسیده ایم که PCB سگان را نابود می کند» و یا «ما مواد توکسینه دیگری پیدا کرده ایم که بدتر هستند.» و غیره. ما در پروژه خود به این بحث های بی فایده نمی پردازیم، چه با این حرف ها مشکل حل نخواهد شد.

ما برای رسیدن به اتفاق نظر از يك سطح اصولی شروع می کنیم. در این حالت جواب ها روشن تر می شود و به يك معیار که از نظر عملی قابل پی گیری است، می رسیم. در فرایند رسیدن به اتفاق نظر طرح های متعددی در مراحل مختلف تهیه می کنیم. اولین توافق نامه ما بعد از بیست و پنج طرح تهیه شد.

برای مثال سؤال می‌شد: آیا *PCB* يك ماده طبیعی است؟ همه در این نظر متفق بودند که چنین نیست و این ماده مصنوعی است. آیا این ماده از نظر شیمیایی پایدار و مقاوم است، یا به سرعت به موادی آزار تجزیه می‌شود؟ جواب آن بود که *PCB* ماده پر استحکامی است. آیا این ماده در سیستم زیست بومی و در اثر استفاده انسان از آن غنی تر می‌شود؟ جواب این سؤال هم مثبت است. آیا می‌توان برای این ماده مصنوعی پر استحکام حد و مرز مجاز در نظر گرفت؟ جواب منفی است. هیچ کس قادر نیست پیچیدگی و تأثیر و تأثرات متقابل این مواد را با هم و با سیستم زیست بومی پیش بینی نماید. آیا این اطلاعات به آن معنا نیست که از به کارگیری این مواد صرف نظر شود؟ بلی کاری منطقی است، بخصوص اگر ما نخواهیم مدار تعادل آفرین سیستم زیست بومی و سلامتی خود را به بازی بگیریم.

ه: کسانی که در سیاست به فکر منافع خود هستند، ترجیح می‌دهند، که محققان و جواز دهندگان اختلاف نظر داشته باشند و نتوانند به اتفاق نظر در مورد حد و مرز مجاز مواد سمی در محیط زیست برسند.

ربرت: بلی و به همین جهت گروه‌های صاحب منافع سعی می‌کنند مقدار سموم را کمتر نشان دهند و تأثیرات آنهارا بی‌ضرر جلوه دهند، تا بتوانند به کار خود ادامه دهند. به جای آنکه همانند تلاش‌های ما، خلاقیت را در زمینه‌های اساسی به کار برده، راه‌های جدید جستجو نمایند و در درازمدت به منافع اقتصادی مورد نظر خود هم برسند. مدیران امور اقتصادی نمی‌توانند بر پایه‌های متزلزل، استراتژی‌های مشخص بنا نمایند. اینان نقش تماشاچی يك بازی تنیس را پیدا می‌کنند. از راست به چپ، از يك دانشمند به يك دانشمند دیگر، نگاه می‌کنند. فکر می‌کنند باید صبر کنند تا بازی به مرحله‌نهایی برسد. چنین چیزی غیر ممکن است.

ه: شما با روش خود قسمت اعظم جامعه را به تبادل نظر از طریق گفتگو کشانده‌اید، به طوری که در بسیاری از حوزه‌ها مردم به اتفاق نظری غیر قابل پیش بینی دست یافته‌اند، از «صلح سبز» گرفته تا سندیکاها، از اتحادیه‌های ساختمانی گرفته تا مدیران صنایع، همه به وحدت نظرهایی دست یافته‌اند. راز موفقیت گفتمان *TNS* در چیست؟

ربرت: انسان بایستی دارای هدف باشد. در عین حال بایستی محدودیت دیدگاه خود

را فراموش نکند. می توان از دیگران طالب انتقاد سازنده شد. با خود فکر می کنیم چیزی را شناخته ایم و به همین جهت بهترین پیشنهاد را ارائه می دهیم. اما اگر کسی نقضی در پیشنهاد ما پیدا کرد، دعوت می شود پیشنهادهای دیگری را عرضه کند و پیشنهاد اولیه را تصحیح نماید. ممکن است اشتباهی در نتیجه گیری ها رخ داده باشد و یا طرز بیان پیشنهاد نامفهوم بوده است.

حالات و رفتار ما انسان ها بعضی اوقات شبیه میمون هایی است که بر روی درختان پاییزی نشستند، در مورد برگ های رنگارنگ پر حرفی می کنیم ولی به مسأله اصل که ساقه و ریشه درخت است توجهی نداریم.

کمتر کسی که صبح بیدار می شود قصد مسموم کردن محیط را دارد. اما در عمل تخریب محیط زیست در نتیجه کارهای معمول اقتصادی و شیوه ها و مواد مصرفی ماست. به این جهت به نظر من امکان دسترسی به اتفاق نظر در این مورد، به دلیل مسأله بقا انجام شدنی است.

سؤال دیگر آن است که چگونه می توان جامعه و فرهنگی را خلق کرد که بتواند يك جامعه مبتنی بر تولید خطی^۱ را در درازمدت و به طور زیربنایی به يك جامعه قابل دوام برای آینده تبدیل نماید؟

برای تغییرات اساسی در سیستم اقتصادی و یافتن راه نجات از بحران نمی توان به انتقاد بسنده کرد، بلکه به مبنایی قابل اعتماد، به يك راه حل و يك اتفاق نظر نیاز است. شاید سیستم اقتصادی، قدرت کافی برای این کار را داشته باشد، اما برای موفقیت در این راه به يك جهت گیری واضح و دقیق نیاز داریم.

ه: به نظر شما مشکل اساسی در سیستم اقتصادی زمان حال، تأثیر مخرب آن بر محیط زیست است و یا کمتر شدن منابع طبیعی؟

ر بر ت: البته مسأله منابع طبیعی هم وجود دارد. ما تمدن خود را بر نفت بنا کرده ایم و بنابراین از نظر تکنولوژی به بن بست رسیده ایم. تأثیرات درازمدت هم در حوزه های دیگر

به وجود می آید، مثلاً ماهی را در سراسر جهان پرورش می دهیم ولی بزودی، به دلیل مسموم شدن ماهی ها نمی توانیم از آنها تغذیه کنیم.

تاریخ مختصری از پروژه گام طبیعی (TNS)

- حرکت «گام طبیعی» در سال ۱۹۸۹ آغاز شد.
- يك كتاب و يك نوار ضبط صوت در مورد چهار شرط نظام در اختیار همه خانواده ها و مدرس سوئد قرار گرفت. مخارج ناشی از این اقدام را شرکت بیمه بزرگی عهده دادر شد.
- دو مجمع شورائی برای جوانان از طرف این پروژه سازماندهی شد.
- فرستندگان تلویزیونی و خبرنگاران از این اقدام حمایت کردند.
- در سال ۱۹۹۰ پاپ، یوهان پاتول دوم اقدام مشابهی را در لهستان حمایت نمود.
- دو سند توافق نامه در مورد وسایل نقلیه و تولید انرژی امضا شد.
- در سال ۱۹۹۱ کمیته همیاری ملی پزشکان در سوئد تأسیس شد، با نام (DNS).
- در همان سال این پروژه جایزه «بهترین ابتکار اجتماعی» را از انستیتو نوآوری های اجتماعی در لندن دریافت نمود.
- پادشاه سوئد، کارل گوستاف این پروژه را تحت پوشش گرفت و آکادمی شاهنشاهی علوم يك مجمع محیط زیست «گام طبیعی» سازماندهی کرد.
- ۲۰۰ مدرسه با ۱۵۰ هزار شاگرد پارلمان - محیط زیست جوانان را تأسیس کردند.
- کشاورزان و مزرعه داران سوئدی، سندیگاه ها و کلیساها از فرآیند اتفاق نظر در پروژه «گام طبیعی» حمایت می کنند.
- روش ما در رسیدن به اتفاق نظر بر قوانین ترمودینامیک استوار است. به این معنا:
- ماده و انرژی نابود نمی شوند. این اولین قانون است.
- ماده و انرژی میل به توسعه دارند. این دومین قانون است.
- کیفیت و قابل استفاده بودن ماده در غلظت و ساختار آن است.
- مثلاً جوهر و آب، هر دو برای موارد مختلف ضروری قابل استفاده اند. اما اگر

جوهر را در آب بریزیم، محصول آن ماده‌ای زاید است. جوهر را دیگر نمی‌توان از آب جدا کرد.

● چهارمین اصل مربوط به کیفیت مادی زمین است. کیفیت مادی زمین محصول فعل و انفعالاتی است که منحصراً تحت تأثیر انرژی خورشیدی است، اگر بخواهیم کیفیت خاک زمین را بهتر کنیم، تنها در اثر دادن انرژی خورشیدی از خارج به زمین ممکن است. راه برداشت و گرفتن انرژی از خارج برای زمین، تنها به وسیله فتوسنتز گیاهان است. این بود ذکر مختصری از اصولی که فرایند اتفاق نظر در این پروژه بر آنها استوار است و از نظر علوم طبیعی غیر قابل تردید به شمار می‌روند.

هـ: اما جامعه انسانی طبق این اصول عمل نمی‌کند. در تولید ناخالص ملی هر گونه تخریب زمینه‌های طبیعی کاربردی مفید تلقی می‌شود و مالیات بر انرژی‌ها و سوخت‌های فسیلی هنوز به واقعیت نیپیوسته است.

ربرت: سیاست گروه‌هایی که فقط به منافع خود فکر می‌کنند؛ اینچنین است. بیشتر وقت‌ها گروه‌ها کودکان تر از افراد هستند، زیرا همکاری و همفکری صحیح و خلاق را فراموش کرده‌اند. این امر را در کنفرانس‌های زیادی شاهد هستیم. در واقع مغز ما بسان کامپیوتری با یک روند گفتگوی درونی است. برای مسأله‌ای که فعلاً مورد بررسی ماست، بایستی دیدگاه و منظر صحیحی انتخاب کرد. اگر تنها از دور و از بالا نگاه کنیم، می‌بینیم که ماشین‌های باری بار مشابه در خیابان‌ها در حرکتند و درباره فایده آنها و لزوم حرکت آنها سؤالاتی نمی‌کنیم. یا اگر به اصل دوم ترمودینامیک یعنی مسأله انتروپی دقت کنیم. همه می‌دانیم، لاستیک‌ها فرسوده می‌شوند و ماشین‌ها زنگ می‌زنند، اما کسی تا به حال ندیده است که این مواد مجدداً به صورت یک ماشین در آیند. این مثال نمونه و شاهدهی از انتقال خطی نظم به سوی بی‌نظمی و از بین رفتن کیفیت است.

هر کس و هر چیزی عضوی از این مدار زنجیری ماده است. ما همه چیزهایی را مصرف می‌کنیم که از طبیعت نشأت گرفته‌اند. خیال می‌کنیم رشد اقتصادی داریم. مثلاً وقتی که تولید ناخالص ملی دوبرابر شود، آن را موفقیت تلقی می‌کنیم. با وجود آنکه حتی یک بچه می‌فهمد که زحمت دوبرابر برای ارضای همان نیازهای اولیه کاری بیهوده است.

این مسائل و مشکلات به نسل‌های بعدی، به فرزندانمان منتقل می‌شوند. و یا به‌هنگام بررسی علل تخریب محیط‌زیست، معمولاً فرد دیگری مقصر شناخته می‌شود. در مورد باران اسیدی از انگلیسی‌ها شکایت می‌کنیم، زیرا که باد از غرب به طرف ما می‌آید.

اما بایستی این معرفت را به دست آوریم که مشکل ما تنها در محیط‌زیست نیست، بلکه مشکل اساسی در روابط اجتماعی و طرح‌های بنیادی است. شرکت الکترو لوکس که عضو TNS است، توضیح می‌دهد که نهادها و سازمان‌های آنها تنها برای حفظ محیط‌زیست ایجاد نشده، بلکه می‌خواهد با سرویس دهی به انسان‌ها در آمدی کسب نماید. امروزه بسیاری از افراد جوان و تیزبین حاضر نیستند در شرکتی کار کنند که با نوع کار خود به محیط‌زیست ضرر می‌رساند.

مسلماً برای شرکت‌ها رعایت کامل سلامت محیط‌زیست کار ساده‌ای نیست. اما اگر نظریه نظام را در طبیعت بفهمند و در موقعیت‌های مناسب کار مناسبی انجام دهند، مقدمه و شرط موفقیت‌های بعدی را در برابر رقبا به دست آورده‌اند. ما تلاش زیادی می‌کنیم، تا دانش و علم مردم را در مورد نظام طبیعت توسعه دهیم و بازار را برای محصولات می‌کنیم که با توجه به مدار موجود در طبیعت فراهم می‌شوند توسعه دهیم.

لیستی از ۳۰ شرکت داریم که تولیدات آنها متناسب با چهار اصل TNS است. سهام این شرکت‌های سوئدی خواستار و طرفداران زیادی دارد و بسیاری از شرکت‌ها میل دارند که جزو این لیست باشند. این شرکت‌ها کمبود سرمایه ندارند و بسیاری از مشتریان که می‌خواهند وجدانی آرام در مورد حفاظت محیط‌زیست داشته باشند، در این شرکت‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند. به این صورت یک سیستم پویا به وجود می‌آید.

ه: آیا منشأ نیروی موجود در این مدل صنعتی در آن است که شرکت‌ها و مشتری‌ها

احساس مسئولیت می‌کنند؟

رپر: استفاده از احساس مسئولیت در محل مناسب، یک شرط مهم موفقیت است.

مشتریان می‌گویند «ما نمی‌دانیم چه چیز در محصولات به کار رفته و چگونه تولید شده‌اند.» جواب من به آنها این است که: از فروشنده و یا از سازنده بایستی سؤال کنید؛ قبل از آنکه خرید کنید، به مسئولیت خود دقت کنید.

ه: وضع TNS را در آینده چگونه پیش بینی می کنید؟

ربرت: به نظر من دارای کار و برنامه صحیح و نیروی خاصی است و توسعه می یابد. وقتی که افراد در شرکتی احساس کنند، کار تخصصی آنها می تواند در خدمت حفاظت از محیط زیست و یا در راه شناسایی اشتباهات موجود در سیستم موجود قرار گیرد، بسیار خوب است. توجه به تجربیات TNS روز به روز زیادتر می شود. اقداماتی در انگلستان، آمریکا، کانادا، استرالیا و هلند آغاز شده است که بر اساس مدل TNS کار می کنند و فعالیت دارند.

چهار شرط اساسی نظام TNS

اولین شرط نظام: استخراج مواد از زمین به میزانی مجاز است، که آن مواد به طور سیستماتیک باعث تخریب طبیعت زنده زمین نشوند و تغییرات شیمیایی غیر قابل تبدیل ایجاد نکنند؛ یعنی آنکه استخراج مواد خام فسیلی به میزانی نباشد که قابلیت برگشت برای آنها در مدل ژئوفیزیکی وجود نداشته باشد. هر نوع استفاده دیگری از زمین که به ضرر نسل های آینده است غارت محسوب می شود.

دومین شرط نظام: جامعه تنها در صورتی اجازه تولید مواد مصنوعی را دارد که آن مواد در محیط زیست طبیعی قابل تبدیل باشند. یعنی اینکه آینده هر جامعه ای در صورتی تأمین است که حد و میزان تولید مواد را در چارچوب تجزیه پذیری آنها نگه دارد، چه، در غیر این صورت، روند غنی سازی پیچیده ای ایجاد می شود و این امر به ضررهای دیگری می انجامد.

سومین شرط نظام: زمینه طبیعی خلاقیت و گوناگونی های طبیعی نبایستی به طور منظم کاهش یابند. یعنی آنکه از طبیعت همان قدر می توان استخراج کرد که دوباره جایش پر شود، امکان باروری طبیعی زمین از بین نرود و کیفیت آب و هوا صدمه نبیند.

چهارمین شرط نظام: از انرژی و معادن دیگر بایستی متناسب و مؤثر بهره برداری نمود. توسعه و رشد فرهنگ اساساً نبایستی با اسراف همراه باشد، بلکه بایستی سه شرط بالا در آنها رعایت گردد و در غیر این صورت، هر طرحی شکست اجتماعی خواهد بود.

«گفتگو در غار شیر»

مصاحبه با سارا شلی^۱ و یوزف لاور^۲، در ماساچوست

سارا شلی با پتر زنگه در انستیتو تکنولوژی ماساچوست به عنوان مشاور سازمان همکاری می‌کند. سارا شلی به همراه شوهرش یوزف لاور پروژه‌های سیستماتیک توسعه شرکت‌ها را اداره می‌کند. این پروژه طبق طرح سازمان‌های یادگیرنده که پتر زنگه مبتکر آن است برنامهریزی شده است.

سارا شلی با برنامه سوئدی، «گام طبیعی» نیز همکاری دارد و به دنبال راه‌های عملی برای تغییر و تحول در اقتصاد است. او در تلاش است، طبق مدل پاول هاوکن^۳ رئیس پروژه «گام طبیعی بین‌المللی»، نیروی بالقوه در اقتصاد را برای تغییر ساختار زیست بومی جامعه به حرکت در آورد.

سارا شلی و یوزف لاور سازمان SEED را پایه‌گذاری کردند و طرح‌ها، مدل‌ها و متدهای عملی زیادی ایجاد نمودند. در سمینارهایی که از طرف آنها تشکیل می‌شود، آموزش سازمانی، تفکر نظام‌دار و اصول علمی پایداری و مقاومت معرفی می‌شود. از فعالیت‌های دیگر آنان باری و مدد رسانی به مدیران صنایع و مدیران شوراهادر حل مشکلات پیچیده است. برای از بین بردن تضادها به منظور آشنایی با دیدگاه‌های مختلف سعی می‌شود متفکرانی را که دارای مواضع مختلف هستند در کنار هم جمع کنند.

هارتکه مایر: کارها و فعالیت‌های شما بر اساس چه تجاربی است؟

یوزف لاور: در سال ۱۹۹۴ با پروژه MIT و افراد آن آشنا شدم و اقدامات آنها جرقه‌ای را در من روشن کرد که فکر می‌کردم دیگر از بین رفته است. تا آن موقع آگاهانه یا ناآگاهانه با این فکر به سرمی‌بردم که روزی فاجعه رخ خواهد داد و کسانی که از فاجعه جان سالم به در برند بالاخره از خرابه‌ها چیز جدیدی خواهند ساخت.

آمریکا بزرگترین مخرب محیط زیست در روی زمین است. مابزرگترین

1. Sara Schley

2. Joseph Lauer

3. Paul Hawken

تولید کننده مواد هستیم که باعث ایجاد باران اسیدی می شود، ما همچنین بیشترین مقدار محصولات توکسینه را تولید می کنیم و بیشتر از هر کشور و جامعه ای در روی زمین انرژی مصرف می کنیم. چرا نباید برای مثال از «غار شیر» شروع کنیم.

سارا شلی: مدت ها در جستجوی راه ها و امکاناتی بودم، تا آنچه را که درباره اقدام به آموزش گروهی، در MIT آموخته بودم، در جایی که خود کار می کردم به اجرا در آورم.

در زمانی که مشغول این کار بودم در مخصصه اخلاقی شدیدی قرار داشتم. با شرکت های مختلف همکاری می کردم، مثلاً با شرکت الکترونیکی، سازنده تلویزیون، همچنین با شرکت های صنعت نفت و اتومبیل سازی، تردیدی نداشتم که روش و ابزاری را که ما تعلیم داده بودیم، مانند آموزش گروهی، فکر سیستمی و یا گفتگو، تکنیک ها و استراتژی هایی در خدمت تولید بیشتر و بهتر شرکت ها بودند. در مقابل این سؤال قرار داشتم که آیا با وجود آنکه تولید تلویزیون و اتومبیل به تخریب محیط زیست سرعت می بخشد، باز هم باید خواهان تولید تلویزیون بیشتر و اتومبیل بیشتر بود؟ عواقب تولید آنها درست برخلاف هدف ما بود.

من از ابتدا جزو گروهی بودم که در صدد پیاده کردن پروژه «گام طبیعی» در آمریکا بود. به سوئد رفتیم تا از اعضای سازمان «گام طبیعی» و از همگامی با آنها بیاموزیم.

مثال یخچال الکترو لوکس در خاطر من مانده است. آن شرکت از کارل-هنریک روبرت و همکارانش دعوت کرده بود تا در مورد شرایط و اصول پروژه «گام طبیعی» اطلاع حاصل نماید و یخچال جدیدی را با توجه به این اصول طراحی نماید. در پی آن مهندسان یخچالی را طراحی نمودند که CFC کربن فلور کمتری احتیاج داشت.

مدیر مالی شرکت به این طرح رضایت نداد، چه عقیده داشت، هزینه سنگین برای حمایت از این طرح تنها در صورتی واقعاً مفید است که محصولی کاملاً بدون ضرر برای محیط زیست طراحی گردد. مهندسان مجدداً مشغول تحقیق در آزمایشگاه های خود شدند و سرانجام موفق به ایجاد یخچالی شدند که به مواد توکسینه اصلاً نیازی ندارد و دارای عناصر بیولوژیکی قابل تجزیه است، این مدل یخچال در سوئد پرفروش است.

به نظر من اینچنین موفقیتی نمونه و مثالی است برای آنکه، چگونه معیارهایی که با اتفاق نظر به دست می آیند، راه و زمینه تصمیم گیری قاطع را برای مدیر شرکت فراهم می نمایند.

هـ. آیا در آمریکا هم مثالی از فعالیت های خود دارید.

شلی: وقتی که در صدد اجرای برنامه گفتگو در همه قسمت های يك كنسرسیوم هستیم، بهتر است قبل از طرح مسائل مربوط به محیط زیست، به موضوع چگونگی آموختن پرداخته شود، مثل تمرین کردن و تهیه ابزار و وسائل لازم برای آموختن، برای بازنگری، برای آگاهی یافتن نسبت به تصورات و پیش داورهای مشخص و بررسی آنها. برای مثال اگر يك همکار ما از سازمان صلح سبز باشد و یکی دیگر از اعضای يك سازمان اقتصادی یا تولیدی، بهتر است در ابتدا کمی درباره نظریه سیستم ها، درباره ارتباط بین انسان ها و گفتگو بیاموزیم و بعد به موضوع معین بپردازیم. وقتی از اول کار را با تمرین روند گفتگو آغاز کردیم، محدودیت های ذهنی و موانع موجود در دیدگاه های انفرادی بهتر برطرف می شود و امکان گفتگوی بدون رودربایستی فراهم می گردد.

هم صحبت ها بر خورد بهتری نسبت به یکدیگر خواهند داشت و تیتراهای خود را فراموش کرده و به اصل موضوع می پردازند. بعبارت دیگر کسانی که برای گفتگو در مورد موضوعی دور هم جمع می شوند، سعی در ایجاد ارتباط بین خود می نمایند و شبکه ای از اشتراکات بین خود می یابند و بعد از آن به بررسی موضوع خاص و مواضع مختلف درباره آن می پردازند.

هـ. روش شما در کارهایتان کدام است؟

یوزف لاور: مادر کارهای خود برای مثال تمرین می کنیم که مواضع و دیدگاه های خود را با یکدیگر عوض کنیم و از موضع و دیدگاه طرف مقابل به مسائل نگاه کنیم. بعضی وقت ها شرکت کنندگان در گفتگو حتی جای نشستن خود را در هنگام مبادله مواضع در گروه عوض می کنند. وقتی که موضوعی را از دیدگاه های مختلف بررسی کنیم، هیجانات احساسی مربوط به موضع خاص کم می شود. در این حالت انسان می تواند از دیدگاه خود موقتاً فاصله بگیرد و الزاماً خود را با آن موضع هم هویت نداند.

برنامه «گام طبیعی» تأکید بر نظریات مهمی دارد که از اهمیت ویژه‌ای برای پایداری حیات برخوردارند. مادر کارهای خود، اصول و انضباط سازمان‌های یادگیرنده را با نظر به سیستم‌ها پیوند می‌دهیم و از آن به عنوان دانش راهنما استفاده می‌کنیم.

گفتگو در سازمان‌ها شرط اساسی آموزش است و زمینه طرح سؤالات علمی را فراهم می‌سازد. در تفکر مبتنی بر نظریه سیستم‌ها نقشه‌ای در برابر ما قرار می‌گیرد که به کمک آن نقش پدیده‌های طبیعت، مثلاً چوب و جنگل در نظام طبیعت روشن می‌گردد.

شرایط مبتنی بر نظام طبیعت که مورد نظر پروژه گام طبیعی است، چونان قطب‌نمایی است که جهت‌گیری مطمئن را ارائه می‌دهد.

آفرینش با انسان سخن می‌گوید

مصاحبه‌ای با توماس بری^۱ در کارولینای جنوبی

فصل‌های گذشته کتاب بیشتر مربوط به نحوه گفتگو و ارتباط بین انسان‌ها بود. در این فصل توماس برای ما نوع دیگری از گفتگو و ارتباط را معرفی می‌کند. در اینجا مطلب بر سر نوعی خاص از سؤال کردن و شنیدن است. شاید بتوان گفت، منظور نحوه‌ای از گفتگو است که در اثر اقدام به آن زمینه حفظ و بقای کره زمین فراهم می‌شود.

توماس بری از انسان دعوت می‌کند به صدای طبیعت گوش فرا دهد و آن را به عنوان خطاب به خود در نظر گیرد. همان‌طور که انسان به نشانه‌ها و واکنش‌های وجود خود دقت می‌کند، بیماری را درک می‌کند و در راه شفای خود قدم برمی‌دارد، می‌تواند به نشانه‌های طبیعت هم دقت کند و ارتباط آن نشانه‌ها را با وجود خود بشناسد.

بری می‌گوید: انسان امروز بایستی توان شنیدن صدای طبیعت را از نو بیاموزد و به کسب توانایی‌های لازم برای کسب و فهم آن همت گمارد، همان‌گونه که اقوام بدوی، که آمیختگی خود را با طبیعت پیرامونی خود حس می‌کردند و بدین امر توانا بودند. پدیده‌های طبیعی دوروبرمان به ما چه می‌گویند؟ در دوران حاضر تکنولوژی، دیواری بین انسان و

طبیعت پدید آورده است. شاید گفتگوی انسان با «خویشتن گسترش یافته خویش»^۱ بتواند زمینه تفکر متناسب با نظام طبیعت را در مقابل چشمان آدمی آشکار سازد.

توماس بری سراسر عمر خود را در راه پژوهش های علمی پیرامون جهان بینی های شرقی و ارتباط آنها با علوم مدرن غربی گذرانده است. «بری» در این کاوش ها در پی یافتن راه ها و شیوه هایی است که بتواند انسان را به معانی و ساز و کارهای موجود در بطن جهان رهنمود شود دستاورد تلاش های او را به جایگاه بالایی در حوزه مطالعات تاریخی فرهنگ ها ارتقا داد. همچنین شناخت و فهم زیربنای اساسی فرهنگ های مختلف و ارتباط هر کدام با محیط پیرامونی شان از دستاوردهای ارزشمند پژوهش های علمی وی به شمار می رود. توماس بری مدتی از عمر خود را در کشورهای هندو چین گذرانده است. در خلال سالهای ۱۹۷۹-۱۹۶۶ مدیریت علمی شاخه آموزشی تاریخ مذاهب را در دانشگاه فورد هام^۲ به عهده داشت. وی همچنین مرکزی در نیویورک برای تحقیقات دینی تأسیس نمود. بری دانشمندی دارای مذهب پروتستان است. رساله های فراوانی در مورد گفتگوی ادیان تألیف نموده است. کتاب معروف او با عنوان رؤیای زمین^۳ برنده جایزه ادبیات در سال ۱۹۹۸ شد. در کتاب دیگری که با همکاری برین سویم^۴ در سال ۱۹۹۴ منتشر کرد، تکوین عالم مورد بررسی قرار می گیرد.

هارتکه مایر: شما در نشان دادن ارتباط بین معنای حیات و نظریه تکامل موفق به ارائه نظریات نوینی شده اید.

بری: سعی من بر آن است که برداشت های علوم تجربی را که تا به حال جدای از یکدیگر تلقی می شدند به هم مرتبط سازم. برای دانشمندانی که دارای تفکر مکانیکی هستند، تاریخ و سرشت جهان روند و سیری بدون معنا و عاری از هدف است. اگر دانشمندان به نتایج تحقیقات خود دقت می کردند و در مورد آنها تعمق و تأمل می نمودند،

۱. در مورد خویشتن گسترش یافته در بخش توضیح داده شده است.

2. Fordham

3. The Dream of the Earth

4. Brain Swimme

می توانستند تاریخ و قصه جالب توجهی بشنوند. سیر روند تکامل، خود راه همگامی با جهان و هم تجربه اندوزی از آن است. البته مشکل اصلی در این راه آن است که، تنها انسانی قادر به درک این قصه است که شنوایی لازم را برای شنیدن صداهای مختلف داشته باشد؛ نواهایی که حاکی از سرگذشت جهان است.

پدیده‌ها و عناصری که عالم وجود را تشکیل داده‌اند، موجوداتی منفعل و جدای از یکدیگر نیستند که فقط قابل بهره‌وری باشند، بلکه باهم در ارتباطی منسجم، پویا و فعال قرار دارند و هر کدام نقش و بیان مخصوصی دارند. انسان‌های بدوی احساس عمیقی نسبت به وحدت بین موجودات و به هم پیوستگی همه پدیده‌های عالم داشتند. نه تنها رعد و برق، ستارگان و اختران هر کدام صدایی دارند، بلکه گل‌ها پرندگان و حیوانات باهم اتحاد خاصی را تشکیل می‌دهند. این وحدت وجود، جنبه‌ای روحانی و زیبا دارد. خورشید علاوه بر تابش نور، چیزی بیان می‌کند. در واقع همه موجودات عالم سخن می‌گویند. آیا طرح این سؤال که بیان و پیام پدیده‌های موجود در آفرینش چیست، برآستی هیجان‌انگیز نیست؟ انسان‌ها در گذشته نسبت به طبیعت حالت خوف و احترام داشتند در بعضی از فرهنگ‌های بومی هنوز این نوع برخورد با طبیعت، به صورت عبادت‌های دسته‌جمعی به چشم می‌خورد.

انسان امروزی توانایی شنیدن اصوات پدیده‌ها را از دست داده و فاقد ابزار این شنوایی ویژه شده است. روزی کسی به من گفت، «اگر قداست ذاتی را از اجزای عالم بگیریم، هیچ چیز مطمئن و قابل اعتمادی باقی نخواهد ماند.»

از طرفی این موضوع بستگی به نیروی احساس و ادراک انسان دارد. مثلاً اگر جنگل در نگاه و برداشت نظاره‌کننده تنها حجمی از چوب‌های قابل استفاده است، این انسان چیزی را از دست داده است. در واقع قبل از نابود کردن و غارت وحشیانه جنگل‌ها احساسات انسان‌ها نسبت به جنگل از بین رفته است.

ه: قبیله‌ای در زلاندنو^۱ به هنگام ساختن قایق، در مورد زمان ساخت آن و انتخاب

نوع درخت به دقت تأمل می کردند و بعد از انتخاب با احتیاط از درخت معذرت می خواستند. بری: این گونه موضع گیری ها در نگرش کاهش یافته ما از جهان غیر ممکن شده و بی معنا به نظر می رسد. ما متأسفانه این گونه همبستگی و انسجام با طبیعت را مورد استهزاء قرار می دهیم ولی به همین جهت اعمال ما مضحك شده است. هکنارها جنگل را از بین بردن به نظر مردمی که نظام طبیعت را می شناسد در حکم از بین بردن گنجهای هنری است. به همراه تخریب طبیعت، امکانات تجربه دنیای درونی خود را نیز نابود می کنیم.

در انجیل رابطه بین انسان و خدا مورد توجه قرار گرفته است، ولی رابطه بین انسان و طبیعت مسکوت گذاشته شده است. همین امر شاید علت وضع موجود در برخورد با طبیعت است.

انجیل خدایی را معرفی می کند که در بالا قرار دارد و يك جهان خارجی را خلق کرده است. این نوع نگرش بادی دیگر که جهان را بیان و نشان خداوند می داند متفاوت است. نگرش انجیل مبتنی بر اصل انسان محوری است و لذا انسان را با طبیعت و محیط بیگانه می کند.

ه: در قرون وسطی ربا حرام بوده است ولی تخریب طبیعت برای بهره‌وری مالی نهی نشده است.

بری: در فرهنگ‌های پیشرفته انسان اهمیت بیشتری یافت و از روابط بین انسان‌ها و چگونگی تنظیم آن بسیار سخن رفت، اما به اهمیت محیط زیست و جهان طبیعت برای تکامل انسان توجهی نشد. اما تکامل ما تنها در ارتباط با انسان‌ها نیست، بلکه برای تحقق وجود خود به جهان طبیعی هم نیاز داریم. ما تنها برای تفریحات خود، دریا، جنگل و کوه‌ها را دوست داریم و صنعت جهانگردی بر پایه این توجه بنا نهاده شده است.

ه: سؤال مهم این است که چرا انسان وابسته بودن خود را به طبیعت فراموش کرد و به بیماری تلاشی خود مبتلا گشته است؟

بری: من در سال ۱۹۱۴ در آمریکا متولد شدم، آن وقت‌ها هنوز زیبایی‌های طبیعی در آمریکا وجود داشت. بنده شاهد روند صنعتی شدن و پیروزی ماشین بودم. اما از همان

دوران احساس می کردم که روند تمدن غربی دارای اشتباهاتی است. در حین تحصیل سعی کردم اشتباهات و بیماری غرب را بشناسم و لذا زبان چینی و سانسکریت را فرا گرفتم. سنت های فکری بودایی ها، بومی های آمریکایی و چینی ها را با هم مقایسه کردم. ه: صنعت جهان را فرا گرفته است و کنار گذاشتن آن غیر ممکن است.

بری: جمعیت کره زمین در زمان تولد من ۲ میلیارد بود ولی به ژرفای ۱۰ میلیارد خواهد رسید. آن وقت ها کمتر از يك میلیون اتوموبیل وجود داشت، امروز تعداد آن به ۶۰۰ میلیون رسیده است.

اولین بار در سال ۱۹۳۰ استخراج نفت در عربستان سعودی انجام گرفت. امروزه وابستگی به نفت همه جا را فرا گرفته است. حتی تولیدات کشاورزی وابسته به نفت است، اما در همین نسل شاهد تمام شدن نفت خواهیم بود.

ه: چگونه می توانیم این مسائل را به طور صحیح حل کنیم؟ شما با انتشار کتاب های خود توجه زیادی را جلب کرده اید. انگیزه اصلی شما چیست؟
بری: در آن کتاب ها صحبت از زمان حال است و لزوم آگاه شدن به اینکه:

۱- همه عناصری که عالم وجود را تشکیل می دهند بروز و وجودی مخصوص به خود دارند، کار گزار و پویا هستند و در عالم، هیچ عنصری منفصل و جدا از دیگر اجزا نیست.

۲- اینکه عالم وجود روحانی است انسان نمی تواند جدا از این به هم پیوستگی و انسجام جهانی زندگی نماید. جوهر و انرژی عالم در وجود مادر جریان است و مایه حیات ماست و در صورت عدم توجه به این وحدت وجود، خرابی های بیشتری به بار خواهیم آورد.

۳- تلاش من در کتاب هایم نشان دادن اهمیت زمین برای انسان است و اینکه وظیفه انسان ایجاب می کند در بهبود وضع زمین کوشا باشد.

مادر وضعیت مهممل و غیر معقولی قرار گرفته ایم. از يك طرف تخریب محیط زیست و ویران کردن بنیان زندگی مان تأثیر مثبت بر تولید ناخالص ملی دارد از طرف دیگر می دانیم که مهمترین اصل و قانون اقتصاد بایستی این باشد که قابلیت تجدید حیات و نوسازی سرچشمه های طبیعی مثل آب، زمین و هوا مورد توجه و حمایت قرار گیرد و استمرار یابد.

انسان بتدریج در همهٔ چرخه‌ها و مدارهای منظم طبیعت دست برده است، اما نمی‌تواند آنها را به‌طور صحیح اداره کند. در دریاها نمی‌توانیم دستگاه تصفیه سوار کنیم. ما قادر به ساختن یک برگ علف نیستیم. زمین نوا و بیان صریح و واضحی دارد و می‌گوید که تعادل جوّ از بین رفته است. زمین، اما بیان خاموشی هم دارد و می‌گوید با این وضع بیماری‌های جدید به وجود خواهد آمد.

ما صدا و بیان زمین را درست نمی‌شنویم. فصل‌های سال، از مدار زندگی سخن می‌گویند: راز تولد، مرگ و تجدید حیات. وزش باد را زی در بر دارد: انسان باد را نمی‌بیند گرچه آهسته سخن می‌گوید، در بین شاخه‌ها صدامی کند، امکانات باروری گیاهان را فراهم می‌کند. پرندگان را جا می‌دهد. باد یک احساس روحانی نسبت به جهان غیب در انسان ایجاد می‌کند. اما چگونه سخن می‌گوید؟ در زمستان سوز باد سرد از بعضی از اقتضائات وجود انسانی گزارش می‌دهد و ملایمت باد بهار نشانی از بعد محبت عالم دارد. باد می‌تواند یک سقف را خراب کند. باد می‌گوید، زندگی انسان به دست خود او نیست. باد از انسان قوی‌تر است، باران می‌آورد و یا مانع باران می‌شود، و چگونگی محصول و زندگی و مرگ به دست اوست و خود نابود نمی‌شود.

ه: پیام شما در کتابتان با عنوان «داستان عالم» چیست؟

بری: مطلب اصلی این کتاب دربارهٔ تاریخ عالم است. بر اساس تجارب علمی تدوین شده و اصل الهی هم در آن فراموش نشده است. این عالم راه رشد و پیشرفتی را نشان می‌دهد که در رابطه با شکوفایی آگاهی انسان قرار دارد. خود عالم نیز در روند شکوفایی اش ظهور و بروز پیدا کرده است. در این سیر می‌توان سه جهت را تشخیص داد:

۱. تفاوت‌ها: در عالم چیزی به صورت مکرر وجود ندارد. هر کدام از برگ‌های درختان با یکدیگر فرق دارد. هر دانهٔ برفی منحصر به فرد است و با دانهٔ دیگر فرق دارد.

۲. شکوفایی درونی: هر چیز در خود رازی نهفته دارد. همهٔ اجزاء و عناصر عالم بدون استثنا دارای این راز درونی هستند و ما این واقعیت را در فیزیک کوانتا مشاهده می‌کنیم.

۳. همبستگی و به هم پیوستگی: همهٔ چیزها در عالم با یکدیگر پیوند دارند هیچ

نره‌ای نیست که از نظر وجودی بدون ارتباط با ذرات دیگر باشد. براساس نظریه کوانتا این به هم پیوستگی مرزهای معمولی مکان و زمان را در می‌نوردد. عالم وجود از ارتباطات بی‌نهایت بین موجودات تشکیل شده است. این انسجام و به هم پیوستگی در عالم با توجه به منحصر به فرد بودن موجودات برآوردنی است. توماس فن آکوئی^۱ آن را یگانه‌های بهم متصل نامیده است.

شکوفایی و رشد خود حامل معنا و پیام است. معنا و ارزش هر چیز و حتی ارزش انسان در آن است که خود را از طریق فعالیت در زندگی و به کارگیری خلاقیت ذاتی به کمال رساند. تا به این وسیله هم به منحصر به فرد بودن خود برسد و هم ارتباط و پیوستگی خود را با سایر موجودات لمس نماید. چنین کاری اشراق است؛ شناخت خود در زندگی است.

ضمائم

کارگاه گفتگو

در پایان به چند مطلب پیرامون تمرین گفتگو اشاره کرده و روش‌هایی را معرفی می‌کنیم.

۱. شرحی از يك جلسهٔ مقدماتی برای گفتگو

۲. اشاره به ترتیب جلسات و اهمیت عناصر مرتبط با روند گفتگو

۳. تمرین‌هایی برای کسب توانایی گفتگو و پرورش آن

● تمرین - ستون - چپ

● تمرین - وضع دشوار

۱. گزارشی از یک گروه‌های دوروزه در باب مقدمات گفتگو

تجربه به ما نشان داده است که قبل از ورود به تمرین گفتگو، بایستی با سازوکار و اصول آن آشنا شد، زیرا اگر گفتگو خوب معرفی شود و کاربرد و لوازم و شرایط و فواید آن روشن گردد، خود به خود شرکت‌کنندگان نسبت به روند آن احساس تعهد خواهند داشت.

مدت جلسه معرفی مورد نظر ما در اینجا دو روز و نیم است که به صورت يك سمینار مقدماتی برگزار می‌شود. افراد شرکت‌کننده مایل هستند به تمرین گفتگو بپردازند و مرام گفتگو را در خود پرورش دهند. ممکن است در محیط‌های دیگر و در شرایط دیگری برنامه‌آهنگمایی در گفتگو به صورت دیگری انجام گیرد.

در اوقاتی که فرصت کمتر باشد، می‌توان مدت جلسهٔ مقدماتی را کوتاه‌تر کرد.

اولین روز: آماده کردن فضا و محمل

● خوشامدگویی

● معارفه و استقرار

● تمرین: از شرکت کنندگان خواسته می‌شود یکی از خاطرات خود را از گفتگو به یاد آرند و در گروه‌های دونفره آنها را مبادله نمایند و بعد گزارشی از تبادل نظر خود را دربارهٔ خاطرات یکدیگر در جمعی که قرار است به شناخت گفتگو و کیفیت آن بپردازد، بازگو نمایند.

● معرفی عناصر کلیدی گفتگو

● درخت دیالوگ، شرح کوتاهی در مورد مارتین بوبر، دیوید بوهم، پترزنگه،

برگزار کنندگان گفتگو در آمریکا، کانادا، انگلستان و آلمان

دومین روز: پرورش توانایی‌های گفتگو

● روشن کردن پیش‌فرض‌ها و تأثیر قضاوت‌ها بر کارها

● «تمرین ستون-چپ»

● تشخیص بین نظاره کردن و قضاوت کردن

● نردبان نتیجه‌گیری: تمرینی که انسان را نسبت به قضاوت کردن و

نتیجه‌گیری‌های سریع خود آگاه می‌سازد

● جلسات گفتگو به همراه مراحل از کار در گروه‌های کوچکتر

سومین روز: مقدمه

● حفظ توازن و تعادل بین کسب آگاهی از موضوعی و یا جانبداری از آن: فواید

جانبداری مقید و هنر بررسی کردن و جوایا شدن

● کار کردن بر روی آرا و قضاوت‌های جناح‌بندی شده: «تمرین-معما»، توازن بین

طرفداری و جوایایی

● جلسات گفتگو به همراه مراحل بازنگری و تأمل

● ختم دورهٔ مقدماتی

۲. چیدمان جلسه؛ فایده و اهمیت عناصر پیرامونی برای روند گفتگو

اگر بخواهیم جوی ایجاد کنیم که همه حواس ما را تحت تأثیر قرار دهد، و امکانات مختلف دسترسی و ورود به روند گفتگو را فراهم سازد، بایستی از اشیاء مختلفی مانند گل، شمع، سنگ سخن، زنگ، موزیک، رقص‌های جمعی، عکس و شعر استفاده نماییم.

استفاده از این ابزار کمکی ضروری نیست، بلکه بستگی به نوع و شرایط مشخص گروه و زمینه‌های تجربه و توقعات افراد آن دارد. به نظر ما آگاه کردن شرکت‌کنندگان در مورد چرایی استفاده از ابزار در تشکیل روند گفتگو مفید است: گل را در جمع می‌گذاریم برای آنکه طبیعت و گوناگونی را نشان می‌دهد. آتش شمع، بیانگر نیروی تحول است؛ سنگ سخن تمرکز درونی، دقت و شنوایی را بالا می‌برد. موزیک باریتم‌های مناسب به تمرکز و روند ارتباط مدد می‌رساند. از موسیقی به صورت موزیک ملایمی که دائماً در حین جلسات پخش شود استفاده نمی‌کنیم. بلکه در مراحل معینی از کار و یا در حین بعضی از اقدامات روشمند موزیک پخش می‌کنیم.

رقص‌های ساده و دسته‌جمعی از فرهنگ‌های مختلف سیر حرکت مشترک انسان را از نظر بدنی، به جریان می‌اندازد و به جریان سیر مشترک معانی نیز مدد می‌رساند. پوسته‌های بزرگ بر روی دیوار به عنوان تحریک افکار، بازنگری و کنجکاو است. شعر دارای نقش مشابهی است. در ابتدای جلسه و در انتهای آن خوانده می‌شود، و خیال‌پردازی فانتازی و تمرکز ژرف را به وجود می‌آورد.

۳. تمرین‌ها

تمرین - ستون - چپ

این تمرین برای آگاه کردن تمرین‌کنندگان، از حوزه تأثیرات عنصر ناخودآگاه آنها، بسیار مفید است و نشان می‌دهد که قضاوت‌ها در مورد موضوعات مختلف چگونه شکل می‌گیرند. فرم اولیه این تمرین توسط کریس آرگیرس^۱ در دانشگاه هاروارد به وجود آمد. روش کار تمرین از این قرار است:

قسمت اول

- ۱- گفتگویی را که با کسی انجام داده اید و به نظر تان مطلوب نبوده است، به خاطر می آورید.
- ۲- تکه کاغذی را به دو ستون تقسیم کنید.
- ۳- در ستون راست آنچه را که گفته و شنیده اید به طور دقیق یادداشت کنید. سعی کنید محتوای گفتگو را تا حد ممکن به صورت نقل قول بازگو کنید. مثلاً

من گفتم: فکر می کنم، بهتر است، کس دیگری را برای این شغل انتخاب کنیم». او گفت: «فکر می کنم یوزف، فرد مناسبی برای این کار باشد.»

۴. احساسات و افکاری را که به بیان نیاورده اید در ستون چپ بنویسید.
برای مثال:

من گفتم: «فکر می کنم، بهتر است، شخص دیگری را برای این شغل انتخاب کنیم». او گفت: «فکر می کنم یوزف، فرد مناسبی برای این کار باشد.»	من فکر کردم: یوزف کاملاً بی عرضه است. ولی تو طرفدار وی هستی، چون بایکدیگر وحدت سیاسی دارید.
--	---

۵. این مثال را برای دوستی گزارش کنید و مقدمه کوتاهی در مورد وضعیت بدهید.
۶. ستون راست خود را برای او بخوانید.
۷. سپس هر دو باهم مطالب هر دو ستون را بخوانید.
۸. آن دوست نقش راهنما را دارد و سؤالات زیر را مطرح می کند:
 - گفتار، ارزیابی ها و نظرهای موجود در ستون چپ کدامند؟
 - از کدام مدل ذهنی نشأت گرفته اند؟

● چرا آنها را به بیان نیاوردید؟

● هدف شما از این سخن چه بود؟

● آیا به هدف خود رسیدید، وگرنه چرا؟

● در مورد هر کدام از ارزیابی‌ها در «ستون چپ» سؤال می‌شود.

چرا آنچه را که فکر و احساس می‌کردید، نگفتید؟

● نتیجه سکوت شما درباره آنچه فکر و احساس می‌کردید، چه بود؟

● تمرین «ستون-چپ» چه تأثیری بر نتیجه گفتگو داشت؟

این تمرین موادی را در اختیار شرکت کنندگان قرار می‌دهد که به وسیله آن می‌توان پدیده گفتگوی درونی و تأثیر آن را بر صحبت‌های واقعی بررسی کرد.

هدف از روشن کردن قضاوت‌ها و احساسات افراد که در «ستون-چپ» نهفته است، تحقیق در مورد عمق و معنای تصورات و مدل‌های ذهنی انسان‌هاست که تأثیر مستقیم و ناخودآگاه بر تفکر و رفتار انسان دارند.

راهنما قبل از قدم بعدی تفاوت بین نظاره کردن و ارزیابی کردن را روشن می‌کند. این تفاوت ممکن است در وحله اول امر مسلمی به نظر آید. اما عقیده ما بر آن است که بسیاری از مشکلات ارتباط بین انسان‌ها در استفاده ناصحیح از این گونه دسته‌بندی‌هاست. به نظر ما نظاره کردن برای شناخت و تعیین واقعیت است، آنهم به شرط آنکه افراد متعلق به يك عصر و فرهنگ اجتماعی در مورد آن توافق داشته باشند. مثلاً میزان الحراره ۳۰ سانتیگراد را نشان می‌دهد و با آن «جوان شلوار پوشیده است».

این ملاحظات در محیط‌های فرهنگی مشترك مورد تردید قرار نمی‌گیرند چنین واقعیاتی برای همه واضح است. اما اگر يك نفر بگوید، نه آن جوان دامن پوشیده است، مسأله ایجاد می‌شود.

اگر شما بگویید «وی با هوش است.» و یا «بیرون هوا گرم است.» در این صورت ارزیابی کرده‌اید. ارزش‌گذاری نوعی تفسیر است، يك قضاوت است، مقایسه است، رأی و نظر است، جمله‌ای است که دیدگاه شخصی گوینده را به بیان می‌آورد.

ما باهم پیوسته در حال ارزیابی هستیم. اگر میوه‌ای را امتحان کنیم، همکاری را

ملاقات کنیم، قطعه‌ی موزیکی را بشنویم نمایشی را مشاهده کنیم، هر جا که هستیم و هر چه انجام می‌دهیم، ارزیابی بر ایمان مانند نفس کشیدن است.

همیشه همه‌ی تصورات و ارزیابی‌ها به بیان نمی‌آیند، ما قادر هستیم دهان خود را ببندیم، اما افکار خود را نمی‌توانیم کنترل کنیم. ارزیابی‌ها بیشتر به طور ناخودآگاه انجام می‌گیرند.

نیروی زیادی در ارزیابی‌ها نهفته است. به وسیله‌ی ارزیابی امکانات عمل فراهم می‌شود و یاراه فعالیت بسته می‌شود.

آگاهی نسبت به این موضوع که ارزیابی‌ها را انسان خود خلق می‌کند مهم است. آنها معمولاً برواقعیت منطبق نیستند و حاوی تفسیرهای شخصی می‌باشند.
چگونه می‌توان ارزیابی را آزمایش کرد؟

۱. آنچنان ارزیابی نمایید که معلوم باشد که نظر و رأی شماست. زیرا اگر رأی خود را به عنوان حقیقت عام تلقی نمایید باعث خشم دیگران می‌شوید.

۲. زمینه ارزیابی‌های خود را پیدا کنید.

۳. اگر دلیلی برای ارزیابی خود پیدا نمی‌کنید، بهتر است واضح بگویید که احساسات شما در ایجاد آنها نقش دارند.

۴. در فرصت‌های بعدی، در ارزیابی‌های خود، از دیدگاه عملی، دقت کنید. پیوسته از خود سؤال کنید، هدف من از این ارزیابی‌ها چیست؟

قسمت دوم

بعد از مشخص کردن تفاوت‌های دو مفهوم نظاره و ارزیابی، به تمرین-ستون-چپ ادامه می‌دهیم.

قدم بعدی بررسی ستون-چپ است که حاوی ارزیابی‌هاست. تمرین:

۱- شرکت کنندگان ابتدا در گروه‌های دو نفره با هم کار می‌کنند.

۲- هر دو نفر ارزیابی‌های موجود «در ستون-چپ» یکدیگر را بررسی می‌کنند.

۳- چند عدد از ارزیابی‌های قابل تقدرا انتخاب می‌کنند.

یکی از دیگری می‌پرسد:

الف: زمینه و دلیل این ارزیابی شما چه مشاهده‌ای بوده است؟

ب: چگونه از نظارت‌های خود به فرضیات خود می‌رسی؟

ت: چه هدفی مبنای این تصور شماست؟

۴- مبادله افکار در مجمع

تجربه‌مانشان داده است که تشخیص و جدا کردن نظاره و ارزیابی کمک بسیار بزرگی برای ارتباط صحیح است. اما پرورش توانایی‌های لازم، برای رعایت و دقت در این امر و اجرای آن در روند گفتگو، کاری بسیار مشکل است. گفتگو میدان تمرین مناسبی برای پرورش این توانایی‌هاست.

تمرین -وضع دشوار

تمرین -وضع دشوار به توانایی‌های لازم برای گفتگو قوت و دقت می‌بخشد مانند توانایی برای در حالت تعلیق نگهداشتن فرضیات و تصورات جانبدار و نیز جویایی سازنده. از طرف دیگر این تمرین نشان می‌دهد، تا چه اندازه چالش‌های بین مواضع ظاهراً متضاد می‌توانند برای دست یافتن به بصیرت جدید مفید باشند.

ما این تمرین را در گروه‌های زیادی که دارای ترکیب‌های مختلفی بودند و از گروه‌های سنتی متفاوتی تشکیل می‌شدند انجام دادیم. شرکت کنندگان نسبت به کار گروه احساس تعهد می‌کردند. ما توصیه می‌کنیم که راهنماهای گفتگو، وقت کافی داشته باشند و یک بار، خود این تمرین را در برابر گروه انجام دهند. در این صورت، انجام این تمرین برای افراد راحت تر است. هر گروه بایستی از سه نفر تشکیل شود. سه عضو گروه را با A و B و C علامت گذاری می‌کنیم. برای شخص A چگونگی جریان تمرین را شرح می‌دهیم. تمرین به صورت زیر است.

شخص A وضعیتی از زندگی خود را که در آن تصمیم‌گیری برایش دشوار است انتخاب می‌کند، مثلاً: مشکل من این است: «وضع شغل من در حال حاضر خوب است و امکان ارتقا برایم وجود دارد و مایل‌م برای دست یافتن به سمت بهتر، به تعهدات بیشتری گردن نهم. از طرف دیگر، دو فرزند سه و پنج ساله دارم و میل دارم ساعات بیشتری در خانه باشم و فرزندانم را کمتر به پرستار بسپارم. من در بین دو آرزو سرگردان هستم: بیشتر در

کنار فرزندان خود باشم یا از شانس و امکانات شغلی خود بهتر استفاده نمایم.»

وقتی که شخص A مشکل خود را توضیح داد، از B می‌خواهد، یکی از مواضع را اتخاذ کند: مثلاً: «در کنار فرزندان به سر بردن و نیم روز کار کردن.» از شخص C می‌خواهد که موضع دیگر را جانبداری نماید. نیمکتی را که شخص B بر روی آن نشسته است، در طول گردهمایی، مکان و موضع در خانه ماندن و جایی را که شخص C نشسته است، صندلی «شخصیت شغلی» باقی می‌ماند. صندلی شخص A موضع نظاره گر است. وقتی که نقش B و C روشن شد، تمرین شروع می‌گردد.

در دور اول A روی صندلی خود می‌نشیند و گفتگوی B و C را ملاحظه می‌کند. شخص B موافق موضع اول یعنی رسیدگی به فرزندان است و با استدلال سعی می‌کند این کار را بهتر جلوه دهد. بایستی به وقت جلسه هم دقت شود.

بعد از B نوبت C می‌شود که از اهمیت ترقی کردن در شغل طرفداری کند و به ارائه دلیل می‌پردازد. B و C هر کدام در دو نوبت موافقت خود را با مواضع اتخاذ شده به طور مستدل ارائه می‌دهند و بعد از آن هر سه نفر صندلی‌های خود را در مسیر عقربه ساعت عوض می‌کنند، به طوری که A بر روی صندلی B می‌نشیند، B بر صندلی C و C در جای نظاره گر قرار می‌گیرد.

اکنون شخص A موضع «در خانه ماندن» را اتخاذ می‌کند و به جای اکتفا کردن به ابراز آن سعی در جانبداری مفید می‌کند، به این معنا که شخص A به وسیله مشاهدات خود، موضع خود را مستدل می‌کند و دلیل اهمیت اتخاذ این موضع را، اطلاع می‌دهد و در عین حال شرح می‌دهد که طرفداری وی بر اساس نظر و رأی وی است و ادعای انطباق با حقیقت را ندارد.

شخص B اکنون دارای موضع «شخصیت شغلی است» و به اثبات درستی و یا نادرستی آن نمی‌پردازد. بعد از آنکه شخص A و B استدلال و بیان خود را ابراز کردند، باز هر سه نفر بر می‌خیزند و جاهای خود را در مسیر عقربه ساعت عوض می‌کنند. اکنون شخص A در صندلی «شخصیت شغلی»، B بر صندلی نظاره گر و C در موضع «در خانه ماندن» قرار می‌گیرند. وقتی که نوبت به C می‌رسد، این بار سعی در اثبات نظر خود می‌کند، ارزیابی‌ها را

به عنوان نظر خود انجام می‌دهد و تمرین جانبداری کردن مفید می‌کند. شخص A در موضع «شخصیت شغلی» نه تنها به طرفداری سازنده می‌پردازد، بلکه به سؤال برای کسب اطلاعات در مورد موضوع می‌پردازد. شخص A از C در مورد انگیزه‌ها، نگرانیها و علت تمایل وی به در خانه بودن سؤال می‌کند و همچنین سعی می‌کند نظرات خود را به طور واضح در این مورد بیان نماید.

بعد از آنکه C و A دو نوبت صحبت کردند، باز صندلی‌ها عوض می‌شود، به طوری که اکنون شخص A بر همان صندلی که در ابتدا جای داشت، می‌نشیند. اکنون B و C سعی می‌کنند، موضع خود را جوری بیان کنند، که توازن بین جانبداری و جویایی حاصل شود. این بار، A در موضع فرد نظاره کننده تفاوت زیادی در صحبت‌های C و B در مقایسه با دور اول مشاهده می‌کند. اکنون A تغییراتی در وضع-دشوار خود به وسیله جانبداری سازنده و مفید و جویایی و اطلاع‌یابی مشاهده می‌نماید. بعد از این مرحله، دور تأمل و بازنگری شروع می‌شود. در این دور هر سه نفر در مورد تجربیات، برداشت‌ها و آموخته‌های خود در این تمرین گزارش می‌کنند.

بعد از پنج دقیقه بازنگری و تأمل دور جدید آغاز می‌شود که در آن این بار شخص B مشکل دشوار خود را مطرح می‌کند و از A و C می‌خواهد در نقش صاحبان مواضع متفاوت بازی کنند. اکنون همان روندی که در بالا توصیف شد در مورد B و C نیز اجرا می‌شود.

معمولاً از شرکت کنندگان تقاضا می‌شود، این تمرین را به صورت امکان همکاری و همفکری در یک میدان آموزشی تلقی کنند: به آن معنا که تمرینی برای کسب توانایی لازم در امر جانبداری مفید از یک موضوع و در عین حال کنجکاوی و کسب اطلاع در مورد آن انجام گیرد و نه آنکه افراد برای جانبداری صحیح و کسب اطلاع مناسب احساس مسئولیت نمایند، بلکه طرفداری و جویایی را به طور آزمایشی انجام دهند، تا تصویری از بکارگیری آن در گفتار بایکدیگر در زندگی روزمره به دست آورند.

قبل از شروع تمرین، لازم است اشاره شود که مقصود از طرح مشکل پیچیده، تصمیم‌گیری در مورد آن نیست، بلکه تمرین عملی توانایی برای به کارگیری جانبداری و جویایی است. در عین حال ممکن است بعد از این تمرین برای بسیاری از افراد امکانات

یافتن راه حل و دیدگاه‌های جدید نسبت به مشکل پیچیده آنها فراهم گردد. اما این کار جزو اهداف تمرین نیست.

آن طور که تجربه نشان می‌دهد، کار گروه‌ها در زمان واحدی تمام نمی‌شود. برای گروه‌هایی که زودتر کار خود را انجام داده‌اند فرصت تنفسی برای قهوه در نظر گرفته شده است. بعد از تنفس همه شرکت کنندگان مجدداً دور هم جمع می‌شوند و نتیجه‌گیری و جمع‌بندی مشترکی براساس ارائه تجربیات گروه‌ها تهیه می‌شود.

معرفی منابع

۱- منابع دست اول در مورد گفتگو

Bohm David

Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1998.

در این اثر گفتگو به عنوان روند گروهی است. هم شامل دفتر مقدماتی نویسنده «پیرامون دیالوگ» است و هم متن‌های مهم دیگر را در بر می‌گیرد. از ناشر محترم این کتاب به زبان انگلیسی، لی نیکلز Lee Nichols، مقدمه مبسوطی پیرامون دنیای فکری دیوید بوهم در ابتدای کتاب چاپ شده است.

Buber, Martin

Des Dialogische Prinzip, Lambert Schneider im Bleicher Verlag, Gerlingen⁸ 1997.

این اثر که بارها به چاپ رسیده است شال مفهوم دیالوگ بر اساس تفکر مارتین بوبر است متن‌هایی از قبیل: «من و تو» «سخن دوطرفه» «سؤالی از تک تک افراد»، «عناصر بین انسانی» و مؤخره‌ای با عنوان: «پیرامون تاریخ اصل و مرام گفتگو» محتوای فکری مارتین بوبر را در این مورد نشان می‌دهد.

اگر کسی در پی بهره‌وری از آثار مارتین بوبر باشد، بایستی وقت کافی برای آشنا شدن با سخن وی صرف کند و خود را آماده فهم دنیای تفکر وی نماید. بسیاری از همکاران آمریکایی تأکید می‌کنند که تحت تأثیر دیوید بوهم به دیالوگ روی آورده‌اند. اما اهمیت مارتین بوبر بیشتر در آنست که زمینه فهم و شناخت بهتری نسبت به تأثیر گفتگو به وجود آمده است.

Ellinor, Linda / Gerard, Glenna

Dialogue - Creating and Sustaining Collaborative Partnership at Work. Rediscovering the Transforming Power of Conversation, John Wiley &

این دو نویسنده تجارب زیادی در کارهای خود برای برقرار کردن ارتباط سالم بین انسانها کسب کرده‌اند. متد کار آنها عبارت است از گفتگو و روند آن بمعنی و مفهومی که مورد نظر دیوید بوهم است. این دو نویسنده در پروژه‌های متعددی فعالیت داشته‌اند. این کتاب بر زمینهٔ این تجربیات پایه‌ریزی شده است.

۲- ادبیات مربوط به پایه‌گذاران گفتگو و عملکرد آنها**Bohm David**

Die implizite Ordnung. Grundlagen eines dynamischen Holismus, Dianus-Trikont, München 1985.

این کتاب زمینهٔ توسعه و گسترش دانش نظری پیرامون دنیای تفکر دیوید بوهم را فراهم می‌کند. فیزیک کوانتا، آشفستگی و نظم تا برسد به فلسفهٔ زبان مورد بررسی قرار می‌گیرند.

Bohm, David / Factor, Donald

Die verborgene Ordnung des Lebens, Aquamarin Verlag, Grafing 1988.

این کتاب حاوی صورت جلسهٔ سمیناری در حضور دیوید بوهم است که در سال ۱۹۸۴ در شهری در انگلستان تشکیل شده است.

Buber für Atheisten

Ausgewählte Texte. Herausgegeben und kommentiert von Thomas Reichert, Lambert Schneider im Bleicher Verlag, Gerlingen 1996.

کتابی است دارای تقسیم‌بندی واضح برای همه کسانی که وقت مطالعهٔ مجموعهٔ آثار بوهر را ندارند. فهرست مطالب طوری تنظیم شده که مطالعه و جستجو در مورد موضوع مشخص را آسان نموده است. ضمناً این کتاب شامل زندگینامه دقیقی در مورد بوهر است.

Krishnamurti Jiddu / Bohm David

Vom Werden zum Sein. Einer der führenden Physiker des Westens im Dialog mit dem großen Weisheitslehrer des Ostens, O.W.Barth Verlag, München 1987.

گفتگوی بین یکی از فیزیکدانان مهم غرب با استاد دانای شرق، انتشارات: او. و. بارت
برخورد و ملاقات بوهم با کریشنامورتی و صحبت با او در مورد مسائل اساسی معرفت انسانی
برای ایجاد نظریه بوهم در مورد گفتگو بسیار مهم بوده است. طبق ارزیابی فریتوف کاپرا، پیشرفت و

ژرف‌نگری بوهم (Bohm) در شناخت ارتباط بین آگاهی و ماده، احتمالاً به دلیل هم‌صحبتی و آشنایی با کوشش‌های او بوده است.

Peat, F. David

Infinite Potential. The Life and Times of David Bohm, Helix Books, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York u. a. 1997.

در این کتاب نویسنده و همکار معروف بوهم راه‌زندگی و رشد روحانی دیوید بوهم را به صورت بیوگرافی وی گزارش کرده‌اند.

۳- گفتگو، تفکر منسجم و نظریه زیست بومی ژرف

Berry, Thomas

The Dream of the Earth, Sierra Club Books, San Francisco 1988.

کشیش پروتستان، فرهنگ‌شناس و رئیس انجمن بین‌المللی Teilhard de Chardin. توماس بری، برای این کتاب موفق به اخذ جایزه ادبی Lennon شد. وی عواقب و تأثیرات صنعت غرب را بر برداشت مردم از طبیعت و بحران زیست بومی زمان حال توصیف می‌کند. بری سعی می‌کند معرفت علمی را با دانش روحانی هماهنگ سازد.

Bohm, David / Edwards, Mark

Changing Consciousness. Exploring the Hidden Source of the Social, Political and Environmental Crises Facing Our World. A Dialogue of Words and Images, Harper Collings Publishers, New York 1991.

دیوید بوهم با همکاری عکاسی که طرفدار حفاظت از محیط زیست است، کتابی پیرامون گفتگو بصورت کلام و تصاویر تألیف کرد. از جلوه‌های بحرانهای زیست بومی در سراسر جهان در این کتاب به وسیله تصویر گزارش شده است. علاوه بر آن در این کتاب مصاحبه‌ای پیرامون طرز تفکری که بحران را به وجود آورده است، نیز چاپ شده است.

Hawken, Paul

Kollaps oder Kreislaufwirtschaft. Wachstum nach dem Vorbild der Natur, Siedler Verlag, Berlin 1996.

پاول هوکن، رئیس پروژه «گام طبیعی» در آمریکا سعی می‌کند در این کتاب روش اقتصادی را از منظر یک نظام زیست بومی بررسی نماید. از این منظر تنها اقتصاد است که نیروی حال مسأله بحران محیط زیست را دارد. البته در صورتی که اقتصاد در پی راه حل باشد و نه آنکه همچنان عامل ایجادکننده مشکل باشد.

Macy, Joanna

Die Wiederentdeckung der sinnlichen Erde. Mit einem Vorwort von Thich, Nhat Hanh, Theus Verlag, Berlin 1994.

در این کتاب نویسنده نشان می‌دهد، نوع نگرش انسان نسبت به جهان چه تأثیر و اهمیتی برای تحولات زیست بومی و اجتماعی دارد. وی می‌گوید تنها در صورتی که انسان خود را قسمتی از مشکلات عمومی و عضوی از زمین و جهان بداند، راه حل پدیدار می‌گردد.

Naess Arne

Ecology, Community and Lifestyle. Outlines of an Ecosophy. Translated and edited by David Rosenberg, Cambridge University Press, Cambridge 1993.

نایس یک پروفیسور آمریکایی است و صاحب کرسی فلسفه در اسلو می‌باشد و از مؤسسان شاخه تحقیقی «اکولوژی ژرف» می‌باشد.

در قسمت فلسفه با فلسفه زبان و افکار اسپینوزا و گاندی آشناست. نظری بر آن است که راه حل مشکل محیط زیست، تحول در تفکر انسان‌هاست برای این کار شناخت چارچوب‌ها و دیدگاه‌هایی که بر تفکر انسان تأثیر می‌گذارد ولی نسبت به آنها آگاهی ندارد، لازم است.

۴- نظریات و فعالیت‌های مختلف در باب گفتگو از دید مصاحبه‌شوندگان**Aitmatow, Tschingis**

Das Kassandramal, Unionsverlag, Zürich 1994.

در این کتاب نویسنده به بحران رو به فزاینده این عصر اشاره می‌کند.

Aitmatow, Tschingis / Ikeda, Daisaku

Begegnung am Fudschijama. Ein Dialog, Unionsverlag, Zürich 1991.

آیتماتوف در این گفتگو زندگی و جهان‌بینی خود را شرح می‌دهد.

«دیر یا زود بایستی انسان‌هایی را پیدایم کردم که به وسیله آنها بتوانم خود را بهتر بشناسم.»

Berry, Thomas / Swimme, Brian

The Universe Story. From the Primordial Flaring to the Ecozoic Era. A Celebration of the Unfolding of the Cosmos, Penguin Books, London 1994.

در این اثر نویسندگان سعی بر آن دارند در تاریخ تکامل تجدید نظر نمایند. ارتباطات رو به تکامل آفرینش به صورت زمینه‌ای معنوی و روشی عالمی برای فهم و شناخت خود در نظر گرفته می‌شود.

Brück, Michael von / Lai, Whalen

Buddhismus und Christentum. Geschichte, Konfrontation, Dialog. C.H. Beck, München 1997.

گزارشی از ارتباط موجود بین بودیسم و مسیحیت. این کتاب حاوی تجارب جالبی در مورد بهره‌وری، متقابل و مراحل مختلف تلاش در راه ایجاد فرهنگ گفتگوی مشترک بین ادیان می‌باشد.

میشائیل فن بروک ناشر مجله «دیالوگ ادیان» نیز می‌باشد.

پتر دانیل (P. Daniel)

Dienel, Peter C.

Die Planungszelle: Der Bürger plant seine Umwelt. Eine Alternative zur Establishment - Demokratie, Westdeutscher Verlag, Opladen³ 1992.

در این کتاب تصمیمات غیر قاطعانه احزاب در مورد محیط زیست مورد انتقاد قرار می‌گیرد و حاوی پیشنهادهای عملی برای بهبود وضع است.

Elon, Amos

Die Makler des Friedens. In: Amos Elon, Nachrichten aus Jerusalem, Eichborn Verlag, Frankfurt a. M. 1995.

Freire, Paulo

Pädagogik der Unterdrückten, Kreuz Verlag, Stuttgart / Berlin² 1972.

در این اثر نویسنده به رابطه بین معلم و شاگرد می‌پردازد و پیرامون برداشت خود از «موضوعات بالنده» توضیح می‌دهد. اصل گفتگوی زمینه تفکرات و فعالیت‌های اوست.

Galtung, Johan

Demokratie: Dialog für einen Konsens, Debatte um eine Mehrheit oder beides? In: Die Demokratie überdenken. Festschrift für Wilfried Röhrich. Duncker & Humblot, Berlin 1997.

نویسنده به مشکل پیچیده و محدودیت‌های دموکراسی اکثریت می‌پردازد. و هم چنین عواقب مشکل آفرین انتقال این مدل سیاسی را به جوامع دیگر مورد بحث قرار می‌دهد.

Richter, Horst-Eberhard

Als Einstein nicht mehr weiterwußte, Econ Verlag, Düsseldorf 1997.

نویسنده عده‌ای از متفکران مهم از زمانهای مختلف را در عالم خیال دور هم جمع می‌کند و مسائل اساسی این قرن را از زبان آنها بررسی می‌نماید.

۵- پایه‌های اصلی و فرعی گفتگو

Arnold, Rolf / Siebert, Horst

Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Schneider Verlag Hogengehren 1995.

نویسندگان این کتاب به بررسی نظریه ساختارگرایی و اهمیت بکارگیری آن در سوادآموزی بزرگسالان می‌پردازند. در گفتگوی بخش پایانی توضیح می‌دهند که شاید این رویکرد جدید به معنای نوعی خداحافظی از مکتب روشنگری باشد.

Barfield, Owen

Evolution - Der Weg des Bewußtseins. Zur Geschichte des europäischen Denkens, Mit einem Vorwort von David Bohm. N. F. Weitz Verlag, Aachen 1991.

بارفیلد طرفدار نظریه آنتروپوزوفی است و نشان می‌دهد، چگونه می‌توان خود را از زندان ذهن خود نجات داد.

Bateson, Gregory

Geist und Natur. Eine notwendige Einheit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M. 1987.

Bateson, Gregory

Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M. 1985.

باتسن نظریه‌ای در مورد معرفت‌شناسی ارائه می‌دهد که در آن روند تکامل بشری و آموزش فردی بهم مربوط می‌شوند. طبق نظریه اگرچه روح و طبیعت در سطوح مختلفی شکوفا می‌شوند، اما هر دو در تکامل اشتراک دارند و آن: رشد جهان و رشد تفکر.

Lewin, Kurt

Feldtheorie. Werkausgabe Bd. 4, herausgegeben von Carl-Friedrich Graumann, Hans Huber / Klett-Cotta, Bern u. Stuttgart 1982.

رشد و توسعه یک میدان روانی برای روند تغییر و تحول دارای اهمیت محوری در گفتگوست. اولین بار این نویسنده به دلیل تجارب خود در ارتش برای روانشناسی مفهوم میدان را به کار برد. بعد از مهاجرت از آلمان، فعالیت‌های تحقیقی وسیعی را بر مبنای نظریه روان‌شناسی شکل براه انداخت. تحقیقات وی برای روان‌شناسی اجتماعی و دینامیسم گروهی بسیار مفید بود.

Maré, Patrick de / Piper, Robin / Thompson, Sheila

Koinonia. From Hate, through Dialogue, to Culture in the Large Group, Karnac Books, London 1991.

اصطلاح *Kiononia* از یونانی اخذ شده و معنای آن يك نوع جمع ماورای اشخاص است که روح انسان قادر به خلق آن از طریق چهار چوب و زمینه يك گروه بزرگ است. این گروه نویسندگان انگلیسی بر مبنای نظریات روانکاو آلمانی به نام فوکس *Fouekes* که از آلمان مهاجرت کرده است، يك ثوری چیدمان فرهنگی اجتماعی گروه بزرگ ارائه کرده اند که در آن مکانیسم دیگری غیر از مکانیسم موجود در گروه کوچک می تواند ایجاد نماید.

Maturana, Humberto

Was ist erkennen? Piper Verlag, München 1994.

«ماتورانا» در این کتاب با يك سبك دقیق علمی ولی در عین حال طنز آمیز نشان می دهد که انسان چگونه روند شناختن را و یا تبدیل شناخت به بیان واقعیت را، در چشم نظاره گر کشف می کند. طبق نظر وی آگاهی در مغز ساخته نمی شود، بلکه در ارتباط بین انسان ها به وجود می آید.

Maturana, Humberto / Varela, Fransisco F.

Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Scherz, Bern / München / Wien 1987.

هر دو دانشمند که از کشور شیلی هستند، با ارائه دلیل بیان می کنند، که چرا از منظر علوم طبیعی جهانی را که ما می بینیم، ساختار يك خیال است.

Quinn, Daniel

Ismael, C. Bertelsmann Verlag, München 1992.

عالم روحانی بودایی، کوئین، در این رمان که جایزه ادبیات (ویلیام - ترنر) به آن تعلق گرفته است، يك گفتگوی مشاجره آمیز بین شاگرد و معلم در مورد وضعیت جهان توصیف می کند. اسماعیل، یعنی معلم، يك گوریل است.

Stone, Hal und Sidra

Das 100 fache Selbst und seine Entdeckung durch die Voice-Dialogue-Methode, Heyne Verlag, München 1994.

متد - دیالوگ - صدا، مناسب است برای آگاه شدن نسبت به صداها و درونی و بکار گرفتن آنها. این متد یکی از روش هایی است که در برنامه دیالوگ ما به کار گرفته می شود و به وسیله آن می توان راه کنار آمدن با خویشتن های مختلف خود را فرا گرفت.

Whorf, Benjamin Lee

Sprache, Denken, Wirklichkeit. Beiträge zur Metalinguistik und Sprach-philosophie, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1984.

هورف، مهندس شیمی سابق، اینک از مهمترین زبان شناسان آمریکایی است. هورف نقش های سیستم های زبانی مختلف را برای درک واقعیات به طور روشنی نشان می دهد.

او زبان- هوپی "Hopi" ایندیانر ها را تحلیل می کند و تاثیر تصویر آفرین فرهنگ های زبان را مقایسه می نماید.

۶- دیالوگ و فیزیک کوانتا

Wheatley, Margret J.

Quantensprung der Führungskunst. Leadership and the New Science, Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1997.

مارگارت ویتلی توضیح می دهد که فیزیک کوانتا چه استعاره هایی برای توصیف تناقض های آشکار در اختیار انسان می گذارد. او نشان می دهد، که طبیعت کدام فرمهای تکاملی را ایجاد می کند و تا چه حد نمونه های فرهنگی را تحت تاثیر قرار می دهند.

Zohar, Danah

Rewiring the Corporate Brain. Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997.

دانا زهر، دانشمند فیزیک کوانتا و مشاور امور سازمانها، نشان می دهد که اگر انسان عینک فیزیک کوانتا را به چشم بزند، به کدام معرفت و دیدگاههایی برای مدیریت دست پیدا می کند.

Zohar, Danah

The Quantum Self. Flamingo. An Imprint of Harper Collins Publishers Glasgow 1991.

Zohar, Danah / Marshall, Ian

The Quantum Society. Mind, Physics, and a New Social Vision, William Morrow and Company, Inc., New York 1994.

در هر دو کتاب سعی در ایجاد نگرشی نسبت به جهان متناسب با تئوری کوانتا می شود. براساس طرز تفکر دیوید بوهم (D. Bohm) دوگانگی روح و ماده، به نفع نظریه ای که از یک انسجام عالمی سخن می گوید به کنار زده می شود.

۷- دیالوگ، مدیریت، رشد و توسعه سازمان ها

Argyris, Chris

Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Aktion. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1997.

این نویسنده یکی از پیشگامان «سازمان یادگیرنده است»

نظریه علمی او در مورد کنش نشان می دهد که چگونه انسان در روند تغییر و تحول و با وجود

نیات خوب، بازهم در دام عادات اسیر می‌شود. تأثیر عادات گذشته و چگونه غالب شدن بر آنها را نشان می‌دهد.

Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernhardus C.

Dynamische Unternehmensentwicklung. Verlag Paul Haupt / Verlag Freies Geistesleben, Bern/ Stuttgart 1993.

نویسندگان بر پایه نظریات روان‌شناسی شکل، تصویر زنده‌ای از سازمانها را طراحی می‌نمایند. آنان هویت يك سازمان را در ارتباط با رشد خویشتن خویش انسان قرار می‌دهند.

Kofman, Fred

Essays in Transformational Learning, Leading Learning Communities, Inc. (LLC), Boulder 1996.

کوفمن در این مجموعه مقالات هم به معرفی اصول آموزش پرداخته و هم تمرینات عملی و مثالهایی از زندگی روزمره را مطرح کرده است. در اثر این مقالات و تمرین‌ها روشن می‌شود که چگونه می‌توان قاطعیت و مختار بودن را حتی در شرایط انسداد آموخت.

Senge, Peter M.

Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1996.

کتاب پنجمین دیسیپلین (Diciplin) پر فروش‌ترین کتاب در مورد مدیریت است. این مدل را نویسنده در اثر تجربه‌های متعدد خود در امور توسعه سازمانها طراحی کرده است.

روند آموزش در سازمانها روندی پویا و دینامیک است. در این روند همه اعضا آگاهانه یا ناخودآگاهانه شرکت دارند. زنگه توضیح می‌دهد، چگونه فکر و ذهن ما واقعیت را می‌سازد. نویسنده گفتگو را به عنوان مهمترین دیسیپلین و انضباط برای امکان‌پذیر ساختن ارتباطات منطقی و برای دسترسی یافتن به مدلها و عاداتی فکری و ذهنی، معرفی می‌نماید.

Senge, Peter M.; et. al.

Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1997.

در این کتاب مثالهای مختلف عملی معرفی می‌شود که در آنها نظریه «سازمانهای آموزنده» به آزمایش درآمده است. کتاب مجموعه مفیدی است برای پراتیک گفتگو و همچنین حاوی راهنمایی‌های روشمند است.

۸ دیدگاههای عبادی (Mediativ) در گفتگو

Dürckheim, Karlfried Graf

Ton der Stille. N. F. Weitz Verlag, Aachen 1986.

نویسنده این کتاب به نیروی عبادی سکوت پرداخته است و نیروی تحول آور گوش دادن را در ابعاد مختلف توصیف کرده است. ۴۲ عدد جملات عبادی را به مناسبت ۸۰ سال تولد پاتر هوگو (P.Hugo) منتشر کرده است.

Heider, John

Tao der Führung. Laotse Tao Te-King für eine neue Zeit, Sphinx Verlag, Basel 1994.

در این اثر کتاب دانش قدیمی شرق برای فلسفه مدارا، مورد استفاده قرار می گیرد. این کتاب برای سمینارهای مقدماتی گفتگو بسیار مفید است.

Rogers, Carl R.

Der neue Mensch, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1993.

روجرز تجارب خود را از فعالیت در روند گروهها به صورت بیوگرافی گزارش می کند و همچنین در مورد استفاده از گفتگو در گروههای بزرگ صحبت می کند.

Scaligero, Massimo

Traktat über das lebende Denken. Ein Weg zur Überwindung der abendländischen Philosophie, des Yoga und des Zen, Urachhaus, Stuttgart 1993.

این فیلسوف ایتالیایی، روند تفکر را موضوع تأمل و بازنگری کتاب خود قرار می دهد.

Thich., Nhat Hanh

Zeiten der Achtsamkeit, Herder Verlag, Freiburg 1996.

نویسنده که عالم روحانی بودائی است و در راه صلح پایدار فعالیت می کند، تمرین در راه دقت کردن و توجه و احترام نسبت به دیگری را وسیله تغییر و تحول در زندگی فردی و اجتماعی می داند.

۹- مقالات منتخب

Albert, David Z.

David Bohms Quantentheorie. In: Spektrum der Wissenschaft, Juli 1994, S. 70 _ 77.

از مجله اسپکتروم ژوئیه ۱۹۹۴

Argyris, Chris

Richtig motivieren können wenige Chefs. In: Harvard Business Manager, 1/1995, S. 9-18.

Bennet, Sherrin / Brown, Juanita

Mindshift: Strategic Dialogue for Breakthrough Thinking. In: Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace, ed. by Sarita Chawla and John Renesch. Pro-

ductivity Press, Portland, Oregon, 1995.

Brown, Juanita / Isaacs, David

Building Corporations as Communities: The Best of Both Worlds. In: Community Building. Renewing Spirit and Learning in Business. New Leaders Press, Sterling & Stone, San Francisco 1995.

Brown, Juanita / Isaacs, David

Conversation as a Core Business Process. In: The Systems Thinker. Vol. 7, Nr. 10, Dec 96/Jan 97, Cambridge.

Cayer, Mario

Bohm's Dialogue and Action Science: Two Different Approaches. Document de Travail 93-76, Sept. 1993.

Hock, Dee W.

Institutions in the Age of Mindcrafting. Bionomics Annual Conference, San Francisco, October 22, 1994.

Isaacs, William N.

The Process and Potential of Dialogue in Social Change. In: Educational Technology, Jan-Febr. 1996.

Isaacs, William N. / Saunders, Mitchell

Dialogue for Collective Learning and Inquiry: The MIT Dialogue Project. In: Healthier Communities Action KIT/Module 2, The Healthcare Forum 1993.

Kofman, Fred / Dhority, L. Freeman

Dialogue. In: Essays in Transformational Learning, Leading Learning Communities, Inc.

(LLC), Boulder 1995.

Schein, Edgar H.

On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. Pre-Publication Draft (o.J.) Sloan School of Management, Cambridge.

Schein, Edgar H.

Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. MIT Sloan School of Management, March 1995.

Webber, Alan M.

What's so New About the New Economy? In: Harvard Business Review. Jan-Febr. 1993.